

# PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES  
OF THE PURCHASING DEPARTMENT  
OF A FEDERAL UNIVERSITY

**Roberta Souza de Matos** *robertasmts@gmail.com*

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (Florianópolis/Brasil).  
Pesquisadora da Universidade Federal de Santa Catarina (Florianópolis/Brasil).

**Irineu Manoel de Souza** *irineu.manoel@ufsc.br*

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade  
Federal de Santa Catarina (Florianópolis/Brasil).  
Professor na Universidade Federal de Santa Catarina (Florianópolis/Brasil).

**Flora Moritz da Silva** *floramds@gmail.com*

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (Florianópolis /Brasil).  
Pesquisadora da Universidade Federal de Santa Catarina (Florianópolis/Brasil).

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo identificar as práticas de gestão do conhecimento presentes no Departamento de Compras (DCOM) de uma universidade federal brasileira, com o intuito de perceber os resultados que estas práticas trazem para o departamento e identificar as práticas ausentes e que poderão ser adotadas pelo DCOM. Para tanto, realizou-se análise documental, observação e entrevista semiestruturada com os doze membros disponíveis do DCOM. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, descritiva e com abordagem qualitativa. A gestão do conhecimento vem ganhando importância nas organizações, sendo o conhecimento apontado como um valioso fator de sucesso da atualidade. Por meio dos resultados da pesquisa, identificou-se a presença das práticas de: *Coaching*, Educação Corporativa, Sistemas *Workflow*, GED, Mapeamento de processos, Lições Aprendidas, Melhores Práticas, Portal Corporativo, Aprendizagem Organizacional, *Mentoring* e Normalização e Padronização. Em contrapartida, as práticas ausentes no DCOM são: Comunidades de Prática, *Benchmarking*, Memória Organizacional, Gestão por Competência, Inteligência Competitiva, Mapeamento de Conhecimentos e Relacionamento com cliente. Dessa forma, propõe-se um modelo de implantação das práticas que poderão ser adotadas pelo DCOM, a fim de proporcionar melhorias no desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Departamento de compras. Organizações.

## ABSTRACT

The present research aims to identify knowledge management practices found in the Purchasing Department - PD of a Brazilian Federal University to perceive the results that such practices bring to the department and identify absent practices that can be adopted by the PD. Thus, it was possible to carry out a documentary analysis, observation and semi-structured interview of twelve members available at the PD. It is a research of applied nature, descriptive and with a qualitative approach. Knowledge management has been gaining importance in the organizations, and knowledge is pointed out as a valuable factor in today's success. It was possible to identify the following practices through research results: *Coaching*, Corporate Education, *Workflow* Systems, GED, Process Mapping, Lessons Learned, Best Practices, Corporate Portal, Organizational Learning, *Mentoring*, Normalization and Standardization. On the other hand, the absent practices in the PD are Practice Communities, *Benchmarking*, Organizational Memory, Competence Management, Competitive Intelligence, Knowledge Mapping and Customer Relationship. Therefore, it is proposed a model of practices implementation that can be adopted by the PD to provide improvements in the organizational performance.

**Keywords:** Knowledge management. Purchasing department. Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

Na perspectiva atual, a gestão do conhecimento surgiu como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo, constituindo-se como um procedimento gerencial cujo foco está na aquisição, geração, transferência, compartilhamento, e uso ininterrupto de conhecimento, cada vez mais valorizado nas organizações e visto como oportunidade de aumentar a competitividade, por meio do compartilhamento de experiências e da aprendizagem organizacional (VASCONCELOS, 2000).

Angeloni (2008) aponta o conhecimento como um valioso bem organizacional, recurso que passa a ser o novo motor da economia na Sociedade do Conhecimento e seu principal fator de produção. Uma organização poderá se tornar mais competitiva quanto mais capaz de adquirir e aplicar o conhecimento, daí a importância de gerenciá-lo. Para tanto, deve atentar-se ao compartilhamento de conhecimentos estratégicos e, como diferencial competitivo, a criação de novos conhecimentos (REIS, 2007).

Nas instituições públicas, a gestão do conhecimento requer adequação gradual desse modelo de gestão, com vistas ao acoplamento ou à inserção ao modelo de gestão já existente. Mesmo que estas organizações sejam notadamente intensivas em conhecimento, geralmente não possuem cultura e ambiente voltados à inovação e à aprendizagem organizacional e, salvo algumas exceções, não incentivam a educação continuada de seus servidores (SANTOS, 2007).

Para Batista (2012), a gestão do conhecimento na administração pública deve estar atrelada a seus princípios básicos: eficiência, qualidade, efetividade social, e aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Apesar da escassez de uma literatura voltada para o estudo da gestão do conhecimento na área da administração pública no Brasil, Reis (2007) observa no final da década de 90 o crescimento no número de publicações tratando da temática. Tal escassez pode estar relacionada às teorias da Administração Pública que evoluíram ao longo do tempo, porém alguns traços considerados rígidos permanecem em muitas instituições.

Para majorar a eficiência, a qualidade e a efetividade social, e observar os princípios constitucionais da administração pública, é necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível e, na medida em que as organizações públicas transformam-se em instituições com foco no conhecimento, o conhecimento passará a ser a sua marca principal (BATISTA, 2012).

Ao compreender a importância da gestão do conhecimento, este estudo tem como objetivo analisar as práticas de gestão do conhecimento adotadas no Departamento de Compras (DCOM) de uma universidade federal brasileira. Para tanto, levantou-se as práticas de gestão do conhecimento presentes no dito departamento, na percepção dos entrevistados; identificou-se as práticas de gestão

do conhecimento que poderão ser adotadas neste DCOM; e propõem-se diretrizes para implementação de práticas de gestão do conhecimento no DCOM da Universidade Federal estudada.

Conforme Drucker (2001), o conhecimento se tornou o recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral, onde os tradicionais fatores de produção se tornaram secundários. Dessa forma é fundamental que o conhecimento seja repassado de forma coerente, e que se preservem as informações adquiridas ao longo do tempo. Gerir corretamente o conhecimento no setor público trará consequências sociais para o setor em que a instituição atua. Na presente pesquisa, a instituição em questão atua no âmbito universitário. As instituições universitárias são organizações complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas, sobretudo, por executarem tarefas múltiplas (SOUZA, 2009).

As mudanças nas instituições universitárias são constantes, e para isso a gestão do conhecimento pode ser utilizada como ferramenta no auxílio do progresso das universidades, independente do setor, pois todas as atividades são interligadas.

Este artigo é composto por seis seções: a presente introdução; três temas que compõem a fundamentação teórica, com o intuito de oferecer suporte conceitual, aprofundando sobre administração pública, gestão universitária e gestão do conhecimento; os procedimentos metodológicos adotados; os resultados obtidos, caracterizando o DCOM e suas práticas de gestão do conhecimento; e finalmente, as considerações complementares.

## **2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Ao longo dos anos, a Administração Pública dividiu-se em modelos. Conceitualmente, os modelos de gestão pública já aplicados no Brasil classificam-se em patrimonialista, burocrático e gerencialista. Esse último pode ser entendido também como a nova administração pública. Dessa forma, surge uma tendência que agrega um conjunto de importantes ideias sobre a temática Nova Gestão Pública. A Nova Gestão Pública supõe uma significativa mudança de perspectiva sobre a maneira de alcançar resultados no âmbito público servindo como celeiro de orientações, métodos e diversas técnicas (SILVA, 2013). Diante disso, a administração pública, na visão de Bobbio (2001), de forma abrangente, designa o conjunto de atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas do interesse público ou comum.

Evidencia-se, nos processos simultâneos de globalização e descentralização, a necessidade de fortalecer o papel do gestor público, estimulando a participação popular e novas formas de organização administrativa. A administração pública no Brasil precisa adquirir a concepção de que a sua função é responder, de forma transparente, às demandas sociais por bens e serviços públicos de qualidade (PEREIRA, 2012).

## 2.1 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Como citado anteriormente, a administração pública divide-se em modelos. O primeiro deles foi o patrimonialismo, que Ribeiro (2010) atribui a origem deste termo a Weber, em sua Análise da Legitimidade das Formas de Poder Político: em seu conceito de sistema de dominação, o patrimonialismo equivaleria a uma forma tradicional, diferenciando-se da dominação racional-legal burocrática. No patrimonialismo, governantes e funcionários confundem-se com os meios da administração, beneficiando-se privadamente de seus cargos.

Souza (2009) discorre que o Estado patrimonialista predominou no Brasil até a década de 30: típico dos estágios primitivos da sociedade, o aparelho estatal nada mais era que uma extensão do poder do soberano. Destacam-se as seguintes características da administração patrimonialista: relações de lealdade pessoal; clientelismo, corrupção e nepotismo; ausência de carreiras e critérios de promoção; fronteira nebulosa entre o público e o privado; casuísmo e particularismo de procedimentos.

No fim do século XIX, começam a serem difundidas as ideias weberianas de administração racional-legal ou burocrática, com o fito de determinar um método de organização racional e eficiente, em substituição ao poder exercido por regimes autoritários (DIEGUES; HELAL, 2009).

A expectativa em torno da Administração Pública Burocrática referiu-se ao imperativo de conseguir controlar o conteúdo da ação governamental, impedindo que os políticos agissem contra os interesses coletivos. Tal modelo consagra o formalismo, a divisão do trabalho, a impessoalidade, a hierarquia funcional, a competência técnica baseada em um sistema de mérito e um rígido controle dos procedimentos adotados pelo administrador público (SOUZA, 2009).

Na acepção de Secchi (2009), o modelo burocrático weberiano obteve destaque mundial na administração pública no século XX. Após a morte de Weber e a publicação, em 1922, do livro *Wirtschaft und Gesellschaft* (Economia e sociedade), as bases teóricas da burocracia foram definitivamente criadas, onde o poder procede das normas, das instituições formais e não do carisma ou da tradição.

Apesar de, após a II Guerra Mundial, surgirem pesquisas sobre os efeitos das disfunções burocráticas (SECCHI, 2009), Marini (2003) aponta a adoção dos princípios do modelo burocrático pela administração pública como essencial para amenizar a lógica patrimonialista.

Após o modelo burocrático, mas sem extingui-lo, surge a Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública, que Secchi (2009) coloca como um modelo normativo para a estruturação e gestão da administração pública, baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.

Fundada no pressuposto da racionalidade econômica, reduz o espaço de intervenção do Estado, concentrando-se em funções regulatórias; as políticas sociais de caráter compensatório são focalizadas e

têm sua execução delegada a terceiros; os cidadãos são tratados como clientes; bens e serviços públicos, avaliados por critérios de mercado; organismos públicos passam a adotar métodos empresariais de gestão, com foco na eficiência; e funcionários públicos são avaliados por critérios de desempenho, próximo aos utilizados nas empresas privadas (COSTA, 2010).

Conforme Medeiros (2014), a administração pública gerencial vem se intensificando nas políticas implementadas no Brasil, o que é observado em âmbito educacional, por exemplo, com a implantação de políticas de remuneração por desempenho, objetivadas em pagamentos em função dos resultados.

No geral, os autores expuseram a ideia de que a administração pública precisa passar por reformas e se atualizar para atender às necessidades sociais a qual está associada. Uma das esferas da gestão pública é a gestão universitária, abordada a seguir.

### **3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Universidades são organizações complexas que atendem à sociedade fornecendo conhecimento. Elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias, com diversos objetivos cuja mensurabilidade é limitada. De um lado, a universidade depende da sociedade legal e economicamente, e, de outro, está protegida em virtude de seu prestígio e importância (RIZZATTI, 2002).

Colossi (1999) complementa que a universidade é uma organização única, movendo-se em um ambiente dinâmico, influenciada pela crescente democratização da sociedade, bem como pelo aumento da problemática social e tecnológica, que acompanha e caracteriza a vida social. Para Santos (1999), a universidade, em particular a pública, enfrenta a necessidade de romper com o atual modelo que a torna rígida, mas são difíceis as condições para enfrentar esse desafio, que requer transformações profundas.

Trigueiro(1999) argumenta que a principal ameaça à universidade é interna: as práticas obsoletas, a dificuldade em adequar-se a um novo contexto de relações sociais, o que caracteriza um conservadorismo persistente. Não que as normas e regulamentos devam ser abolidos, mas devem ser aplicados de forma racional e produtiva (PESSOA, 2000).

Vieira e Vieira (2004) explicam que da forma que as universidades federais estão organizadas, elas se tornaram desatualizadas em comparação com os avanços em política de ensino, sistemas organizacionais, estratégias de ação e flexibilidade curricular. A crise da universidade pública retrata problemas antigos, acrescidos de novos, uma vez que estas não são adeptas à mudanças e inovações, embora representem de per si o lugar onde, por objetivos fins, se gera conhecimento e inovação. Destacam-se três fatores para tal comportamento: o medo à mudança, os interesses pessoais e a proteção corporativa.

Outro desafio que repercute nas universidades federais, pelo grande número de atores envolvidos, é a da diferença de qualificação de desempenho dos recursos humanos. O sistema passa a gerar energias distintas dentro de um contexto do qual a sociedade, mantenedora do caráter público e gratuito, exige qualidade de desempenho (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Conforme exposto pelos autores, as Universidades Federais enfrentam desafios e necessitam passar por mudanças, a gestão do conhecimento pode ser uma boa ferramenta de auxílio neste quesito, tema abordado a seguir.

#### **4 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A Gestão do Conhecimento visa resguardar o conhecimento adquirido dentro de uma organização. Carvalho (2012) afirma que o conhecimento tem causado imensa diversidade de material intelectual que, apesar de seu inquestionável valor, não parece próximo de uma conclusão. Essa dificuldade não impossibilita que algumas definições sejam traçadas e que facilitarão o trabalho do conhecimento no âmbito organizacional. Dessa forma, inicialmente serão feitas algumas distinções entre dados, informações e conhecimento.

Dados são simples observações sobre o estado do mundo, feitas por pessoas ou tecnologias apropriadas. Um dado é algo sem significado, que independe do contexto e da assimilação (ALVARENGA NETO, 2008).

Drucker (1988) define informação como “dados dotados de relevância e propósito” e são as pessoas que dotam os dados com atributos de relevância e propósito. Portanto, se há a atribuição de significado e contexto, pressupõe-se que o receptor assimile e entenda e, desse modo, avança-se do conceito de dado para a informação e/ou conhecimento, conceitos imediatamente subsequentes. A escolha de como representar os dados das quantidades de monitores em estoque exige análise e mediação humana.

[...] o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos [...] é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. [...] ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento “com algum fim” [...] Consideramos o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à “verdade” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Formado por uma estrutura ambígua, paradoxal, é possível identificar no conhecimento dois componentes: o tácito e o explícito. O termo explícito sugere o componente do conhecimento tangível, o conhecimento codificado em linguagem, apresentando uma estrutura formal e sistêmica, o que facilita sua transmissão e lhe confere um caráter mais impessoal (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Conforme Carvalho (2012), o conhecimento tácito não é palpável, tampouco explicável. Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) o colocam como pessoal e de difícil formalização, dificultando, conseqüentemente, sua comunicação e compartilhamento.

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que um trabalho efetivo com o conhecimento é possível em um ambiente que proporcione a contínua conversão entre os formatos tácito e explícito, contemplando a espiral do conhecimento, que deve ser articulado e então internalizado, para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. No processo de criação do conhecimento, a organização deve fornecer o contexto para facilitar as atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento individual.

Ao colocar o conhecimento recém-criado em rede junto a conhecimentos preexistentes, cristaliza-se um novo produto, serviço ou sistema gerencial – combinação – obtendo-se conhecimento sistêmico. Ao operacionalizar-se o novo, ocorre o “aprender fazendo” (internalização), resultando em conhecimento operacional (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011).

Probst, Raub e Romhardt (2002) explicam que a base de conhecimento organizacional está nos ativos dos conhecimentos individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas. A base de conhecimento inclui ainda os dados e as informações sobre os quais se constroem o conhecimento individual e organizacional.

Para Luchesi (2012), a importância que o conhecimento desempenha na história não é recente. Sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações. No entanto, apenas “saber muito” sobre algo não proporciona, por si só, maior poder de competição organizacional, mas sim, quando aliado à sua gestão que ele faz diferença. A criação e a implantação de processos que gerenciem, armazenem e disseminem o conhecimento representam um novo desafio a ser enfrentado pelas empresas.

#### **4.1 CONCEITUAÇÃO E PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Angeloni (2005) define a gestão do conhecimento organizacional como um conjunto de processos que governa a criação, disseminação e utilização de conhecimento no âmbito organizacional.

Melo (2003) entende a gestão do conhecimento como uma disciplina que objetiva democratizar o acesso aos conhecimentos obtidos por indivíduos, seja qual for o meio escolhido pelo gestor, organizando, classificando e criando dispositivos para sua disseminação conforme o interesse e propósito de um grupo, elencando como principais funções da gestão do conhecimento nas organizações: 1) identificar adequadamente os conhecimentos relevantes para o bom funcionamento do negócio; e 2) evitar que conhecimentos não desejados sejam introduzidos no desempenho das funções do negócio.

Lacombe (2006) indica quatro processos que envolvem a gestão do conhecimento: 1) geração: identificar o conteúdo desejado e incentivar as pessoas a contribuírem, buscando vencer possíveis barreiras que possam surgir; 2) organização: uma vez coletada, a informação deve ser organizada e ordenada para ser representada e recuperada com rapidez e facilidade; 3) desenvolvimento: seleção e refinamento do material para aumentar seu valor para os usuários, decidindo os conhecimentos que serão armazenados; e 4) distribuição: forma de acesso, com duas maneiras objetivas - tornando o material fácil de ser encontrado e encorajando o seu uso.

Luchesi (2012) destaca que o planejamento de gestão de conhecimento não é fácil: se a mensagem não for bem passada, os funcionários não compreenderão a sua importância e vão entender que o repasse do seu conhecimento significa perder a propriedade intelectual das suas ideias, assim como dos métodos e dos processos. Quando uma organização consegue catalisar o conhecimento individual em prol do conhecimento organizacional e colocá-lo ao seu serviço, atinge patamares de desempenho, otimização e inovação que muito beneficiam a si própria.

A gestão do conhecimento possui práticas a serem adotadas pelas organizações. Batista (2004) aponta tais práticas como ferramentas de gestão organizacional, voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior. O autor classifica as práticas de gestão do conhecimento em três categorias: as práticas relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos; as ligadas à estruturação dos processos organizacionais; e as práticas cujo foco central é a base tecnológica. O Quadro 1 detalha algumas práticas relacionadas a estas três categorias.

**Quadro 1 – Três categorias das práticas da gestão do conhecimento**

(continua)

<b>Relacionadas a aspectos de gestão de RH</b>	Aprendizagem Organizacional	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência organizacional para agir e resolver problemas.
	<i>Coaching</i>	Processo por meio do qual o gerente auxilia na compreensão do propósito do seu trabalho e a identificar as forças e fraquezas. Objetivo principal: orientar o funcionário em conformidade com a realidade do ambiente de trabalho, ajudando-o a analisar as situações e a encontrar saída para os problemas cotidianos.
	Comunidades de Prática	Consiste em pessoas ligadas informalmente por um interesse comum no aprendizado, principalmente na aplicação prática. Termo que se refere à forma como as pessoas trabalham em conjunto e/ou se associam às outras naturalmente.
	Comunicação Institucional	Compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa, junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, fornecedores, formadores de opinião, acionistas etc.).
	Educação Corporativa	Processos de educação continuada, com vistas à atualização do pessoal uniformemente em todas as áreas organizacionais. Além do desenvolvimento e educação dos funcionários, pode incluir outros envolvidos na cadeia de valor da organização.
	<i>Mentoring</i>	Consiste em reunir uma pessoa com experiência e habilidades em uma área específica, com outra menos experiente visando a que esta última cresça e desenvolva habilidades específicas.

(continua)

<b>Ligadas à estruturação dos processos organizacionais</b>	<i>Benchmarking</i>	Processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.
	Inteligência Competitiva	Processo permanente e ético de coleta de informações das atividades desenvolvidas pelos concorrentes e das tendências gerais dos ambientes de negócios.
	Lições Aprendidas	Essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico. Utilizada para criticar e incorporar atividades passadas e para aprender com seus sucessos e erros.
	Mapeamento de Conhecimentos	Retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização. Indica quem sabe o que na organização. Ele indica o conhecimento, porém, não o contém, funciona como um guia.
	Memória Organizacional	Sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente.
	Melhores Práticas	Práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a nossa situação.
	Gestão de Competências	Forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio.
	Gestão de Marcas e Patentes	A gestão de marcas objetiva criar uma identidade amplamente reconhecida pelo mercado-alvo a atingir, e a gestão de patentes visa proteger a propriedade intelectual da organização.
	Mapeamento de Processos	Ferramenta gerencial analítica e de comunicação que visa a melhorar processos existentes ou implantar uma nova estrutura voltada a processos dentro da organização.
	Normalização e Padronização	Busca definir, unificar e simplificar, racionalmente, produtos acabados ou elementos que se empregam para produzir por meio do estabelecimento de documentos (normas). A padronização consiste na atividade sistêmica de estabelecer e utilizar padrão.

(conclusão)

<b>Foco: base tecnológica</b>	Portal Corporativo	Sistema de informação centrado no usuário interno, que integra e divulga conhecimentos e experiências de indivíduos e equipes.
	Sistemas <i>Workflow</i>	O workflow define o fluxo de trabalho, ou sua sequência de execução. Trata-se de uma sistemática e não está ligado diretamente a um sistema informatizado.
	Gestão Eletrônica de Documentos	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
	Gestão do Relacionamento Com os Clientes	Estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes.

**Fonte: Elaborado pelos autores com base em Leuch (2006)**

A aplicação destas práticas de gestão do conhecimento é mais comum em organizações privadas, porém, a administração pública também carece desse recurso. Assim, a seguir é abordada a gestão do conhecimento no âmbito público.

## 4.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Batista (2012), na administração pública, a efetiva Gestão do Conhecimento ajuda a organização a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício da sociedade em geral.

Coelho (2004) explana que as organizações públicas têm necessitado encontrar formas de competir com o setor privado no recrutamento de talentos. Por razões políticas, uma organização pública não pode oferecer salários e incentivos extremamente altos, mas pode, por outro lado, estimular um sentimento de orgulho no serviço público e fazer investimentos ativos no desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo.

De acordo com Fresneda e Gonçalves (2007), o intelecto e as ideias criativas e inovadoras se tornam uma fonte de vantagem e riqueza para os indivíduos, organizações e nações na economia do conhecimento. Tais fatores também trazem uma promessa de expandir o desenvolvimento humano e a qualidade de vida. Estes autores observam que o foco não deve ser meramente lançado sobre a tecnologia de informação e comunicação, mas no seu uso combinado com a mudança organizacional e as novas práticas que visem à melhoria de serviços públicos, dos processos democráticos e das políticas públicas.

Apesar de Senge (1998) refletir sobre a possibilidade de a aprendizagem tornar-se mais importante do que o controle em organizações modernas, tornando-se o foco central de gestão das organizações baseadas no conhecimento, que seriam mais adaptáveis e flexíveis, sabemos que organizações públicas são predominantemente resistentes às mudanças e à efetiva implementação dos modelos de gestão do conhecimento, já explicitado pelo Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão (CCMD, 2001, p. 101), ao constatar que o simples tamanho de várias organizações públicas torna difícil a administração de mudanças de forma abrangente.

Dessa forma, Coelho (2004) apresenta uma proposta para o desenvolvimento de um modelo de gestão do conhecimento adequado às peculiaridades das organizações públicas brasileiras, baseado em cinco sistemas permanentes de gerenciamento: 1) planejamento estratégico; 2) padronização de procedimentos; 3) capital intelectual: a eficaz administração dos capitais humano, estrutural e de relacionamento é condição *sine qua non* para uma razoável gestão dos processos, dos resultados e dos recursos, pois proporciona o adequado mapeamento, a organização e a divulgação das informações e dos conhecimentos necessários à continuidade administrativa organizacional; 4) ambiente de inovação: novas práticas gerenciais, estruturas organizacionais diferenciadas e formas de organização do trabalho inovadoras que viabilizem o desenvolvimento de uma cultura organizacional que favoreça a criação e a difusão de novos conhecimentos; e, 5) aprendizagem contínua.

Posto isto, apresenta-se etapas de implementação do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) em organizações públicas, desdobrado em quatro etapas, conforme apresentado por Batista (2012) a seguir:

A primeira consiste em um diagnóstico, uma autoavaliação organizacional do grau de maturidade em gestão do conhecimento e, com base nessa avaliação, elabora o *business case* justificando a importância da gestão do conhecimento, com o objetivo de determinar seu grau de utilização; determinar se a organização conta com condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de gestão do conhecimento; e identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. O diagnóstico dá a base para a elaboração de um *business case*, justificando a importância da gestão do conhecimento para a organização pública.

Posteriormente, é feito o planejamento, definindo visão, objetivos e estratégias de gestão do conhecimento, priorizando os projetos a serem implementados, definindo sua estrutura de governança e as práticas, sensibilizando as pessoas, e elaborando o PGC.

A terceira etapa é o desenvolvimento, no qual a organização escolhe um projeto piloto para ser testado e implementado e, com os resultados avaliados, utilizar as lições aprendidas para implantar o projeto em toda a organização.

Finalmente, a implementação é a etapa em que a organização discute os fatores críticos de sucesso na implementação do PGC; define meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da Gestão do Conhecimento; define maneiras de lidar com a resistência à sua implementação; desenvolve o plano de comunicação do PGC; e elabora estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC.

Para o êxito da elaboração e implementação do PGC é fundamental capacitar as pessoas envolvidas na iniciativa, assegurando que todas estejam familiarizadas com o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública e aptas a realizar as ações previstas.

## **5 METODOLOGIA**

O presente estudo é de natureza aplicada que, conforme Barros e Lehfeld (2000), tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de auxiliarem fins práticos, objetivando a solução do problema encontrado na realidade, neste caso, se refere às práticas de Gestão do Conhecimento no DCOM de uma universidade federal. Constitui-se em uma pesquisa exploratória que, na concepção de Gil (2007), é um tipo de pesquisa que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Quanto à abordagem, é predominantemente qualitativa, pois as principais informações são baseadas em entrevistas e observações feitas pelo pesquisador.

O estudo foi constituído no DCOM de uma universidade federal, que atende aos pedidos de compras dos seus cinco câmpus. O departamento é dividido em cinco setores localizados na Reitoria. Para levantar as práticas de Gestão do Conhecimento neste Departamento, a estratégia utilizada foi o estudo de caso, pois, conforme Fonseca (2002, p. 33), [...] pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo[...], cujo o objetivo é o conhecimento em profundidade de como e porquê de determinada situação, buscando encontrar o que nela existe “[...] de essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe”. Godoy (1995) complementa que no estudo de caso, o pesquisador pode usar uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, de variadas fontes, tendo como principais técnicas de pesquisa a observação e a entrevista.

Para coleta de dados secundários, utilizou-se pesquisa bibliográfica, para compor o referencial teórico; e pesquisa documental, elaborada com documentos do DCOM da universidade em questão. Foram analisados manuais e outros documentos internos que contribuem para a disseminação do

conhecimento. A coleta de dados primários foi efetuada por meio de entrevista semiestruturada, cuja construção do instrumento de pesquisa foi desenvolvida a partir das categorias de análise construídas com base no objetivo e fundamentação teórica, especialmente nas práticas de gestão do conhecimento (Quadro 1).

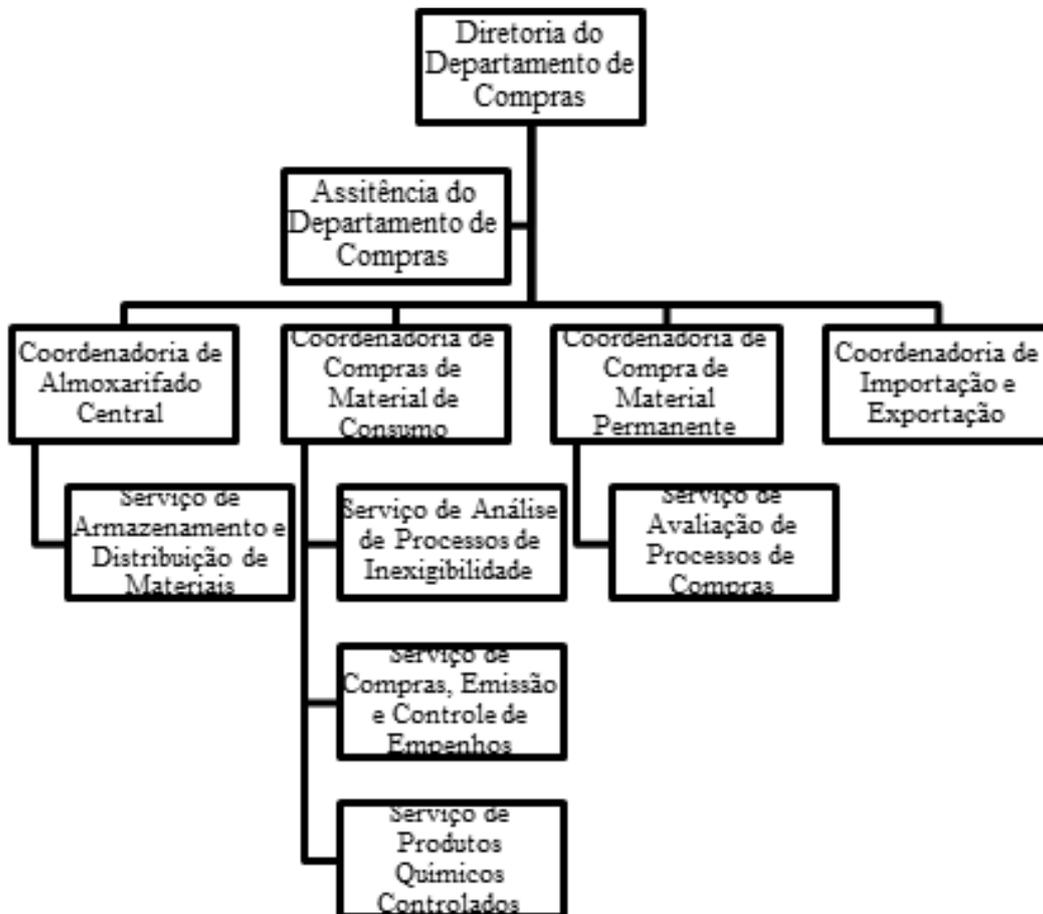
As entrevistas foram realizadas de 19 a 30 de setembro de 2016, dentro do Departamento de Compras, com todos os 12 servidores disponíveis no departamento, exceto com dois: um por motivo de afastamento, e outro por ser um servidor de apoio, sem conhecimento técnico necessário para responder às questões da entrevista.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos respondentes e transcritas para análise de conteúdo, que foi realizada categorizando e agrupando as respostas conforme as categorias de análise.

## **6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

O departamento de Compras (DCOM) da Universidade Federal de Santa Catarina é responsável pelas compras de materiais de consumo e permanente dos cinco câmpus do Estado. O departamento é dividido em seis setores: Direção; Assistência do DCOM; Coordenadoria de importação e exportação; Coordenadoria de compra de material permanente; Coordenadoria de compra de material de consumo; e Coordenadoria de almoxarifado central (DCOM/PROAD, 2016). A Figura 1 mostra o organograma do DCOM.

**Figura 1 – Organograma do Departamento de Compras**



**Fonte: informações do site do DCOM/PROAD (2016)**

Uma das principais atribuições da direção é de planejar, coordenar e acompanhar processos licitatórios de compras de material de consumo e permanente, incluindo as aquisições para o Almoarifado Central (DCOM/PROAD, 2016).

É de responsabilidade da Assistência do DCOM auxiliar seus clientes, recepcionar os visitantes, além de assessorar e acompanhar a agenda da direção. Uma das suas atividades mais importantes é quanto às atas de registro de preço (DCOM/PROAD, 2016). É atribuição deste setor elaborar, controlar, encaminhar e publicar atas de registros de preços de material de consumo e permanente; elaborar ofícios

de anuência às adesões de outros órgãos às Atas SRP, mediante autorização da Direção e realizar o cancelamento de registros de preços, mediante autorização da Direção (DCOM/PROAD, 2016).

A Coordenadoria de Importação e Exportação atende e orienta todos os câmpus e unidades da universidade quanto à abertura de processos de importação e exportação relativos a compras, doações e outras atividades previstas em lei (DCOM/PROAD, 2016).

A função das Coordenadorias de Compras consiste na consulta e assessoria aos requerentes, na abertura e composição da parte interna dos processos licitatórios, listando informações quanto à documentação a ser inserida no processo, quais itens cabíveis e qual a melhor forma de aquisição, que podem ser por inexigibilidade, dispensa, licitação, pregão e adesão a ata de registro de preço. O pós-externo dos processos licitatórios também é de responsabilidade das Coordenadorias de compras, que aprovam o pedido do requerente e encaminham aos técnicos administrativos para que seja feito o empenho de determinado item (DCOM/PROAD, 2016).

Por fim, a Coordenadoria de Almoxarifado Central fica responsável por receber e distribuir os materiais. No primeiro momento, o setor receber transportadoras para entrega do material de consumo, atesta as notas fiscais e armazena os materiais no depósito do almoxarifado (DCOM/PROAD, 2016).

Na parte de distribuição dos materiais, é função desse setor receber, analisar e aprovar as requisições de material de consumo efetuadas pelas Unidades de Ensino e Unidades Administrativas que integram a UFSC, realizar a separação dos materiais constantes em cada solicitação, elaborar o cronograma, executar a entrega dos materiais de consumo requisitados pelas Unidades e realizar a entrega das requisições de material de consumo nos locais de entrega de cada setor requisitante (DCOM/PROAD, 2016).

## **6.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PRESENTES E POTENCIAIS NO DCOM SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

As práticas presentes no DCOM foram identificadas por meio de análise documental, observação e entrevista semiestruturada.

Por meio de análises feitas no Manual de Compras e pastas compartilhadas através da intranet do DCOM, foi possível identificar a presença de práticas de Gestão do Conhecimento, como a prática de Sistema Workflow, pois há no sistema do DCOM programas que auxiliam na sequência das tarefas, algumas, por exemplo, dependem que outras sejam realizadas, causando obrigatoriedade na continuidade dos fluxos de trabalho. A Gestão eletrônica de documentos também é presente, podendo ser identificada por meio do sistema do departamento, pois há uma grande preocupação entre os membros em relação ao controle dos documentos virtuais que são de responsabilidade do DCOM.

Por meio de observação, identificou-se a prática de Coaching, pois o Diretor Geral do DCOM se mostra solícito com todos os integrantes das coordenadorias e os incentiva a encontrar a melhor solução no ambiente de trabalho. Por meio de análises no Manual de Compras percebe-se a prática de normalização e padronização dos processos, uma vez que este documento traz especificações sobre as etapas de compras de materiais e de como realizar os procedimentos, conforme as normas e padrões legais da administração pública.

A partir das entrevistas, confirmaram-se as práticas já citadas como presentes e verificou-se a presença de outras práticas de gestão do conhecimento: Coaching, Educação Corporativa, Sistemas Workflow, GED, Mapeamento de Processos, Lições Aprendidas, Melhores Práticas, Portal Cooperativo, Aprendizagem Organizacional, *Mentoring* e Normalização e Padronização.

Segundo Leuch (2006), o objetivo principal do Coaching é orientação do líder ao funcionário em conformidade com a realidade do ambiente de trabalho, ajudando-o a analisar as situações e a encontrar saída para os problemas. De acordo com todos os respondentes, isso acontece no DCOM. Há orientação dos líderes sempre que necessário.

Para a maioria dos respondentes, existe um auxílio quanto à atualização e desenvolvimento dos membros, posteriormente complementada com cursos frequentes que contribuem para a educação continuada. Leuch (2006) denomina essa prática de Educação Corporativa, que consiste em processos de educação continuada, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Constata-se a presença de tal prática, uma vez que apenas 2 respondentes negaram ter este auxílio no DCOM.

O Workflow é uma prática que define o fluxo de trabalho ou sua sequência de execução, não ligado diretamente a um sistema informatizado (LEUCH, 2006). Segundo todos os entrevistados, o DCOM conta com um eficiente fluxo de trabalho e uma formalização das atividades, além de serem bem estruturadas a sequência e execução das tarefas.

Todos os entrevistados manifestaram como é comum dentro do DCOM um acompanhamento árduo e contínuo de controle, edição, tramitação, arquivamento e descarte dos documentos, apesar de haver relatos quanto à ineficiência dos descartes. Para Leuch (2006), trata-se de uma Gestão Eletrônica de Documentos, pois esta prática implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Unanimemente constatou-se o mapeamento de processos dentro do DCOM. Apesar de alguns apontarem necessidade de melhorias, todos afirmaram ter os processos do DCOM claramente especificados. O Mapeamento de Processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação, que

tem a intenção de melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para os processos (LEUCH, 2006).

Leuch (2006) explica que as Lições Aprendidas representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico, utilizada pelas organizações para criticar e incorporar atividades passadas, gerando aprendizado. Grande parte dos entrevistados afirmaram que o DCOM utiliza as Lições Aprendidas nas atividades, apesar de não haver registro formal. Na aceção de apenas 2 entrevistados o DCOM não faz uso dessa prática, uma vez que os riscos de perda, por falta de armazenamento são grandes.

As Melhores Práticas são as que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a situação atual da organização (LEUCH, 2006). Em relação a tal prática, apenas um entrevistado negou que as práticas que tiveram bons resultados não são reaproveitadas. Para todos os outros entrevistados, isso ocorre com frequência e é comum no DCOM.

Para oito respondentes há tecnologias que auxiliam na integração e divulgação dos conhecimentos e experiências no DCOM. Em contrapartida, quatro entrevistados alegaram que o departamento não possui uma tecnologia que auxilia nesse sentido, pois em suas percepções, a tecnologia utilizada auxilia apenas na divulgação de tarefas. A prática caracterizada dessa forma é o Portal Corporativo, um sistema de informação centrado no usuário interno, que integra e divulga conhecimentos e experiências (LEUCH, 2006).

Para Leuch (2006), a Aprendizagem Organizacional consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas. Há flexibilidade na base do conhecimento do DCOM para atingir os objetivos na aceção de oito entrevistados, porém para quatro respondentes isso não acontece, principalmente por trata-se de uma instituição pública, onde as regras são estabelecidas e quase sempre devem ser seguidas de forma igualitária, sem possibilidade de customização.

Todos os entrevistados enxergam um grande envolvimento entre uma pessoa mais experiente com uma menos experiente da mesma área, com o intuito que esta última desenvolva habilidades específicas. Isso acontece de forma natural, como parte do próprio treinamento, ou seja, identifica-se a prática *Mentoring*.

A Normalização busca racionalmente a definição, a unificação e a simplificação, de produtos e dos elementos empregados a produzir por meio do estabelecimento de normas. A Padronização consiste na atividade sistêmica de estabelecer e utilizar padrão. Todos os entrevistados afirmaram que a Normalização e a Padronização são práticas presentes não somente no DCOM, uma vez que para os respondentes é

essencial no serviço público que aja Normalização e Padronização no trabalho, que seguem normas e padrões em diversas tarefas, como forma de cumprir os princípios da administração pública.

Conforme os entrevistados, quase todas as práticas de Gestão do Conhecimento ausentes poderão ser adotadas no DCOM, algumas apontadas como mais importantes, como por exemplo, Memória Organizacional e Mapeamento de Conhecimento.

As únicas práticas descartadas pelos entrevistados foram Gestão de Relacionamento com o Cliente e Gestão por Competência. A primeira deve-se ao fato de que o relacionamento com o cliente dentro de uma instituição pública deve ser tratado com impessoalidade e ausência de estratégias. Apesar de não ser uma decisão do DCOM, e sim da própria universidade, para todos os entrevistados a ausência de uma Gestão por Competência faz falta no departamento, porém a adoção exclusiva para o departamento se torna inviável.

Assim, as práticas que poderão ser adotadas pelo DCOM na percepção dos respondentes são: Comunidades de Prática, *Benchmarking*, Memória Organizacional, Gestão por Competência, Inteligência Competitiva e Mapeamento de Conhecimentos.

Leuch (2006) descreve que Comunidades de Prática consistem em pessoas que estão ligadas informalmente por um interesse comum no aprendizado, principalmente, na aplicação prática. Para oito dos respondentes, o *layout* do departamento favorece o trabalho em equipe com alto grau de autonomia apenas dentro de cada coordenadoria, porém em relação ao departamento como um todo, esse contato fica prejudicado, pois as coordenarias ficam afastadas umas das outras, causando até desconhecimento de alguns colegas.

As reuniões com todos do DCOM não são frequentes, dificultando ainda mais tal contato. Para todos os entrevistados seria importante medidas que promovessem maior interação entre os colegas, e que a prática denominada de Comunidades de Prática fosse implementada.

Nove entrevistados não identificam uma discussão frequente sobre a avaliação de serviços e processos de outros departamentos ou instituições com o intuito de melhorar o departamento, ou seja, a prática de *Benchmarking* é ausente no DCOM.

De maneira unânime, os entrevistados alegaram não haver a prática de Memória Organizacional, sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, para que possam ser recuperados posteriormente. Na ótica dos mesmos, esse é um grande problema do DCOM, pois se todos saíssem agora, para a entrada de novos servidores, o departamento teria que começar do zero, perdendo grande parte do conhecimento. Dessa forma, a prática de Memória Organizacional seria muito bem-vinda, especialmente por terem passado recentemente por uma troca de gestão, e estarem sentindo os reflexos da ausência dessa prática no momento.

A maioria dos respondentes alegaram que o departamento não coleta informações das atividades desenvolvidas em outros departamentos de compra. Apenas três identificaram o uso dessa prática, denominada de Inteligência Competitiva. Leuch (2006) define Inteligência Competitiva como um processo permanente e ético de coleta de informações das atividades desenvolvidas pelos concorrentes e das tendências gerais dos ambientes de negócios. Para todos os entrevistados, essa prática seria de extrema importância, contribuindo positivamente para aperfeiçoamentos e atualização das atividades.

Leuch (2006) conceitua Mapeamento de Conhecimentos como um retrato do que existe dentro da empresa e sua localização, indicando quem sabe o que, na organização. O mapeamento indica o conhecimento, porém, não o contém, funciona como um guia. Tal prática é ausente no DCOM, haja vista que todos os entrevistados alegaram que só se sabe quem faz o que no departamento de forma informal. Com o tempo, todos acabam se adequando e conhecendo as funções de cada um, mas quem está há pouco tempo, sente dificuldades nessa questão. Todos consideram que essa prática seria relevante no departamento, para saber a quem recorrer quando necessitasse de algo.

Entendendo que muitas das práticas consideradas ausentes no DCOM por todos ou pela maioria dos respondentes foram consideradas relevantes, serão desenvolvidas algumas diretrizes para a implantação das mesmas, que poderão ser adotadas pelo DCOM.

## **6.2 DIRETRIZES PARA IMPLANTAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DCOM**

A partir do modelo exposto por Batista (2012) das etapas da implementação do PGC, um plano de implementação de Gestão do Conhecimento foi elaborado como sugestão para o DCOM da universidade estudada, em relação às práticas que, com base nas entrevistas, poderão ser adotadas pelo Departamento.

Senge (1998) coloca que o principal foco de gestão das organizações baseadas no conhecimento, ou seja, mais flexíveis e adaptáveis, será de que a aprendizagem se tornará mais importante do que o controle. Dessa forma, como parte de uma Universidade Federal, o DCOM tem como desafio adaptar-se às necessidades inerentes a Gestão do Conhecimento para suprir as necessidades dessa instituição pública. Coelho (2004) alerta, entretanto, que as organizações públicas tendem a enfrentar inúmeras resistências às mudanças e à efetiva implementação dos modelos e das ferramentas de gestão do conhecimento.

Apesar dos possíveis desafios e resistências, por tratar-se de uma organização pública, os respondentes alegaram que a implementação das práticas ausentes no departamento pode trazer inúmeros benefícios na realização do trabalho que compete ao DCOM. Assim, sugere-se algumas etapas de um Plano de Implementação de Práticas de Gestão do Conhecimento que poderão ser adotadas pelo departamento em questão.

A primeira etapa a ser feita pelo DCOM para o desenvolvimento de um plano de implementação das práticas identificadas como ausentes é um diagnóstico a respeito do grau de maturidade da Gestão do Conhecimento dentro de seu ambiente organizacional. Batista (2012) expõe que os objetivos desta etapa são: determinar o grau de utilização da Gestão do Conhecimento na organização; determinar se a organização conta com condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de Gestão do Conhecimento; e, identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da Gestão do Conhecimento.

É fundamental que haja a identificação e justificativa da importância da Gestão do Conhecimento para o departamento. Esta etapa serve como termômetro de Gestão do Conhecimento, para identificar se há condições adequadas para a implementação de novas práticas, que talvez já estejam sendo realizadas por alguns membros, ou de forma pouco visível, mas que devem ser sistematizadas em práticas realizadas por todos periodicamente.

Posteriormente, o DCOM deve elaborar estratégias para a implementação das práticas, sejam estratégias para todo o departamento, ou direcionadas para as coordenadorias, além de sensibilizar as pessoas a respeito das novas práticas que farão parte das rotinas de trabalho de seus integrantes. Assim, elabora-se o PGC, que deve descrever como o departamento pretende utilizar melhor o conhecimento em benefício do próprio DCOM e de toda a Universidade.

Batista (2012) conceitua uma estratégia de Gestão de Conhecimento como um plano, que descreve como a organização pública pretende gerenciar melhor seu conhecimento em benefício próprio, dos cidadãos, dos usuários e das demais partes interessadas. Para elaborá-la, é importante rever os objetivos estratégicos do departamento, tal como, definir as lacunas do conhecimento, formular a visão e os objetivos a respeito da Gestão do Conhecimento para o DCOM, redigir as práticas existentes e as que possivelmente poderão ser adotadas, bem como definir os indicadores de resultados dessas práticas, para mensurar as consequências das mesmas.

A partir disso, o departamento deve desenvolver o plano em questão. De acordo com Batista (2012), nesta etapa a organização pública escolhe um projeto piloto para ser testado, implementa o piloto, avalia seus resultados e utiliza as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização. É indicado que se escolha uma amostra de membros do departamento, apenas uma coordenadoria, por exemplo, para que seja testado. Após essa implementação, deve-se avaliar o resultado e utilizar as lições aprendidas para que o plano seja executado em todo o DCOM.

Por fim, se o departamento se adaptar de forma positiva ao Plano de implementação de Gestão do Conhecimento, avaliado por meio de reuniões, por exemplo, define-se os meios para manter os benefícios

com a adoção das novas práticas, além de definir formas de como lidar com as possíveis resistências dos membros a respeito dessa implementação. É relevante, ainda, elaborar um plano de comunicação a respeito das novas práticas presentes, além de uma estratégia de avaliação contínua do PGC.

Batista (2012) alerta para a importância de capacitar os envolvidos para o êxito da elaboração e implementação do PGC. Diante disto, os membros do departamento envolvidos nessa iniciativa devem estar familiarizados com o Plano de adotar novas práticas de Gestão do Conhecimento para o DCOM, para que haja coerência no processo de implementação.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A organização estudada é pública, uma vez que é um departamento de compras inserido em uma universidade Federal, cujo propósito é auxiliar nas compras necessárias à instituição.

Pereira (2012) entende que a administração pública pode ser compreendida como todo o sistema de governo, conjunto de ideais, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos. Tal como grande parte das instituições públicas, as universidades são consideradas pouco flexíveis às mudanças. Rizzatti (2002) as aponta como organizações complexas, que constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias, apresentando uma diversidade de objetivos cuja mensurabilidade é extremamente limitada.

Dentro dessa perspectiva sobre conhecimento gerido dentro de instituições públicas e, mais especificamente, dentro de universidades, chegou-se ao conceito de Gestão do Conhecimento, elemento central da presente pesquisa. Para Angeloni (2005), a Gestão do Conhecimento Organizacional é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações. Lacombe (2006) complementa que a Gestão do Conhecimento é o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando a criar novo conhecimento, difundi-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como protegê-lo contra o uso indevido.

Considerando o exposto, chegou-se ao seguinte objetivo: analisar as práticas de Gestão do Conhecimento adotadas no DCOM de uma universidade federal. O mesmo foi operacionalizado ao levantar as práticas de gestão do conhecimento presentes no referido departamento; identificar as potenciais práticas de Gestão do Conhecimento a serem adotadas pelo DCOM; e sugerir diretrizes para uma proposta para implantação de novas práticas de Gestão do Conhecimento para o DCOM.

O objetivo foi alcançado por meio das entrevistas realizadas com os membros do DCOM, complementadas com a observação não sistemática e pesquisa documental. De acordo com os

respondentes, identificou-se como práticas presentes no DCOM: *Coaching*, Educação Corporativa, Sistemas *Workflow*, GED, Mapeamento de Processos, Lições Aprendidas, Melhores Práticas, Portal Cooperativo, Aprendizagem Organizacional, *Mentoring* e Normalização e Padronização.

Em contrapartida, as práticas ausentes no DCOM e com potencial de implementação segundo os mesmos entrevistados são: Comunidades de Prática, *Benchmarking*, Memória Organizacional, Inteligência Competitiva e Mapeamento de Conhecimentos.

Dessa forma, baseado em um manual proposto por Batista (2012), elaborou-se diretrizes para um plano de Implementação para as práticas ausentes com possibilidade de serem adotadas, a fim de melhorar as atividades realizadas pelo DCOM.

As considerações finais a respeito da pesquisa são de que a gestão do conhecimento é de fundamental importância para as organizações, inclusive nas instituições públicas, que têm uma tendência a resistir a mudanças na gestão. No departamento de compras, foi possível notar a falta de comunicação em relação a algumas práticas, uma vez que alguns respondentes afirmavam serem praticadas, enquanto outros não as identificavam. Em contrapartida, foi constatada a vontade de adoção de muitas das práticas para possíveis melhorias, demonstrando que há reconhecimento da Gestão do Conhecimento na organização.

Apesar de tendência pouco flexível por tratar-se de uma instituição pública, o Departamento de Compras possui renovação constante dos membros e é fundamental que saibam gerir de forma adequada todos os conhecimentos adquiridos e trazidos para a organização, pois o mesmo é um dos departamentos mais importantes da Universidade Federal, responsável pela compra de todos os materiais de consumo e permanente desta instituição.

Como indagações e sugestões para futuras pesquisas sobre gestão do conhecimento, é imprescindível que o tema continue sendo aprofundado em instituições públicas, abrangendo, por exemplo, a Reitoria ou a Pró-Reitoria de administração em uma universidade pública. Outra possibilidade é estudar e relacionar a gestão do conhecimento em outros departamentos de Compras de mais universidades públicas. Além disso, sugere-se a implantação de um setor de Gestão do Conhecimento dentro das universidades federais, pois esse insumo considerado como importante, gerido adequadamente, tem o potencial de agregar melhores resultados e benefícios.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. S.; FREITAS, C. R. SOUZA, I. M. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANGELO, T. **Porque fazer gestão do conhecimento**, 2014.

ANGELONI, M. T (Coord.). **Organizações do conhecimento: Infraestrutura, Pessoas e Tecnologias**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**, Rio de Janeiro: Ipea, 2004.

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**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

BOBBIO, N. **Estado, Governo e Sociedade: para uma teoria geral da política**. 9. ed. São Paulo: paz e terra, 2001.

CARVALHO, F. C. A. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CCMD Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão. Canadá: organizações de aprendizagem no setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, a. 52, n. 3, p. 101-122, jul./set. 2001.

CHURCHILL JR., G. A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, 2004.

COSTA, F. L. **Reforma do Estado e contexto Brasileiro: crítica do paradigma gerencialista**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

DCOM/PROAD. Disponível em: <<http://dcom.proad.ufsc.br/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The New Public Service: Serving, not steering.** Expanded Ed. New York: Armonk, 2007.

DIEGUES, G. C.; HELAL, D. **Do Patrimonialismo ao Paradigma Gerencial: paradoxos na administração pública municipal de caeté – Minas Gerais.** Viçosa: administração pública e gestão social, 2009.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: o homem.** São Paulo: Nobel, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, 1995.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2006.

LEUCH, V. **Práticas de Gestão do Conhecimento em indústrias de grande porte dos campos gerais.** 2006. Dissertação (mestrado em engenharia da produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, 2006.

LUCHESE, E.S.F. **Gestão do conhecimento nas organizações.** 2012.

MARINI, C. **Gestão pública: o debate contemporâneo.** Salvador: Cadernos da Fundação Luiz Eduardo Magalhães, 2003.

MEDEIROS, S. S. O gerencialismo, reforma do Estado e da educação no Brasil. **Revista Educação em Questão**, Natal, 2014.

MELO, L.E.V. **Gestão do conhecimento: conceitos e aplicações.** São Paulo: erica, 2003.

NETO, A.; DRUMMOND, R.C. **Gestão do Conhecimento em Organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo.** São Paulo: Saraiva, 2008.

NONAKA, I.; TEKEUCHI, H. **A Criação de conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 2. ed. Rio de Janeiro: campus, 1997.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PEREIRA, J. M. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4. ed. São Paulo: editora atlas, 2012.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileira**: um modelo fundamentado no *balancedscorecard*. Pós-Graduação (Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, julho de 2000.

REIS, V. **Gestão do conhecimento e cultura organizacional**: um estudo de caso na Fiocruz-Bahia. 2007. Dissertação (Mestrado) - Fundação Oswaldo Cruz, Recife, Pernambuco, 2007.

RIBEIRO, I.L. Patrimonialismo e Personalismo: a gênese das práticas de corrupção no Brasil. **Anais... XIX Encontro Nacional do CONPEDI**, Fortaleza, 2010.

RIZZATTI, G. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2002.

SAMPAIO, R. M; LANIADO, Ruthy Nadia. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2009.

SANTOS, B. S. Da ideia de universidade à universidade de ideias. In: **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

SANTOS, S. A (Org.). **Gestão do conhecimento**: Institucionalização e práticas nas empresas e instituições. Maringá: Unicorpore, 2007.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas de Administração Pública. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, 2009.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, A. C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Pós-graduação (Gestão Pública com ênfase em Licitações e Contratos) – ICE, Cuiabá, 2013.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Universidades públicas**: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo. Brasília: UnB, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, M. C. R. L. DE. **Cooperação Universidade Empresa na Pós-Graduação**: Contribuição para a Aprendizagem, a Gestão do Conhecimento e a Inovação na Indústria Mineira. 2000. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2000.

VIEIRA, E. F. V, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **RAC**, 2004.