



Universidade
Federal
Fluminense



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 foi 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 de 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, 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.

Gestão do conhecimento no planejamento das compras públicas do
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

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 ou o Projeto Básico, 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 instituições, 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 (Termo de Referência ou Projeto Básico) 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 na etapa de planejamento de uma compra na autarquia, especialmente quanto à transferência e ao 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 SEI¹ e SIGINPI², 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 gestão do conhecimento (GC) que podem

¹ Sistema Eletrônico de Informações.

² Sistema Integrado de Gestão do INPI.

Gestão do conhecimento no planejamento das compras públicas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial

contribuir para melhorar a transferência e o compartilhamento de conhecimento das disposições administrativas do artefato final 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 às ações de GC e compartilhamento de conhecimento pelos gestores dos setores (nível operacional)

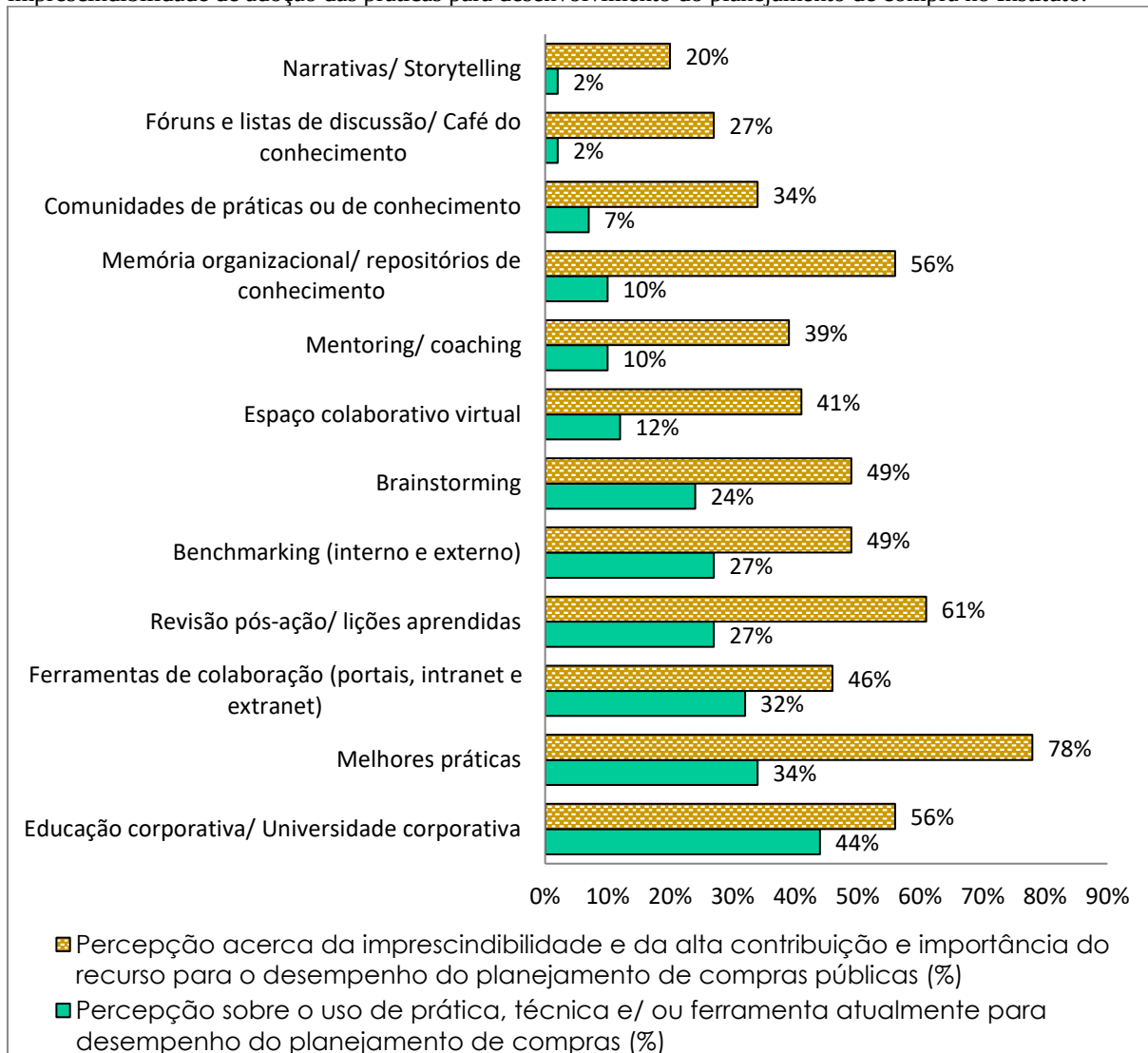
Fonte: elaborado pela autora (2022).

Os servidores acreditam que é possível aprimorar a etapa inicial do processo de compras e reduzir as idas e vindas do artefato Termo de Referência/ Projeto Básico 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.

Gestão do conhecimento no planejamento das compras públicas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial

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.).

Gestão do conhecimento no planejamento das compras públicas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial

<i>How - Como será realizado/ conduzido?</i>	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: a) 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. 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. 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. 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. 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. 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. c) 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). 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, consequentemente, propiciar compartilhamento de conhecimento, como videoconferências e <i>chats</i>, não sendo uma realidade somente do formato presencial. d) Adequado tratamento de eventuais erros, transformando-os em insumos para o aprendizado organizacional e demonstrando certa tolerância ao erro, sem tratá-los como falhas. 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. 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
---	---

Gestão do conhecimento no planejamento das compras públicas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial

	a importância de uma maior participação da Auditoria de forma prévia e colaborativa quanto aos artefatos de planejamento foi destacada na pesquisa. e) É importante que a instituição 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> f) 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. g) 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. h) 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. 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. 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. 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. i) 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. j) Incentivo ao uso de ferramentas disponíveis para comunicação, de modo a facilitar e propiciar a constante interação social.
How much - Quanto custa para realização?	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.

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

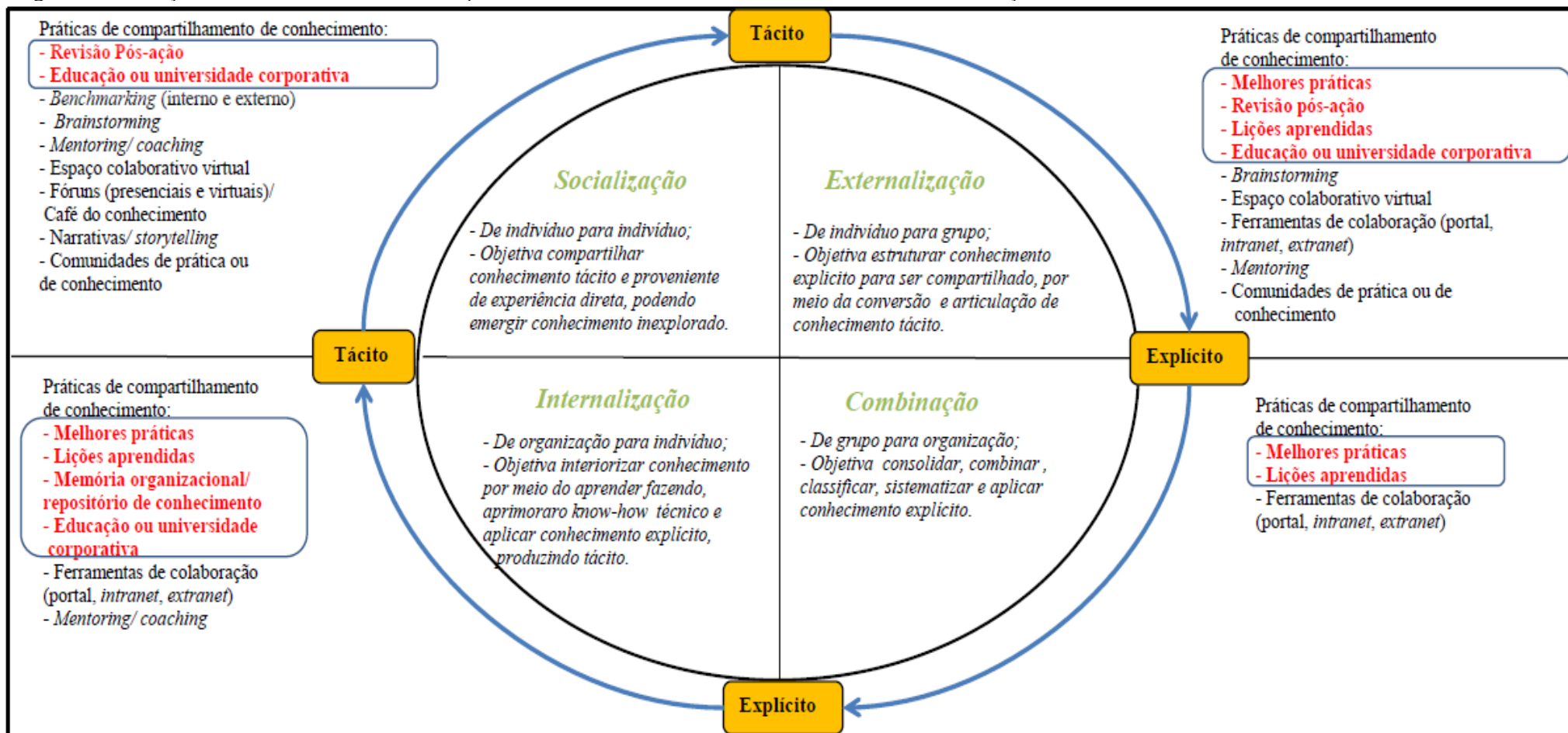
auxílio ao compartilhamento de conhecimento relacionado ao planejamento no processo de compras públicas do INPI:

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**).

Gestão do conhecimento no planejamento das compras públicas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial

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).

Gestão do conhecimento no planejamento das compras públicas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial

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: a) Revisão pós-ação e lições aprendidas: 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

Gestão do conhecimento no planejamento das compras públicas do
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

	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 para contratações similares; - 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; - 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; 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, <i>etc.</i> - 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.
--	---

Gestão do conhecimento no planejamento das compras públicas do
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

	c) Memória organizacional/ repositórios de conhecimento: Considera-se relevante o estabelecimento de um repositório de compras a nível organizacional pela instituição, 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 <i>intranet</i>) 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
--	---

Gestão do conhecimento no planejamento das compras públicas do Instituto Nacional da Propriedade Industrial

	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 <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.
<i>How much</i> - Quanto custa para realização?	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 factível sua implementação plena 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.

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 / 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

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. 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) -

Gestão do conhecimento no planejamento das compras públicas do
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

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. 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.