



## RESENHA DO ARTIGO “PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL”

### KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES OF THE PURCHASING DEPARTMENT OF A FEDERAL UNIVERSITY

**Paulo Cesar Rodrigues Borges<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-7398-7905>

<http://lattes.cnpq.br/4275937790613243>

Instituto de Educação Superior de Brasília, IESB, Brasil

E-mail: [pcrborges.eng@gmail.com](mailto:pcrborges.eng@gmail.com)

**Josemar Bezerra de Menez<sup>2</sup>**

<https://orcid.org/0000-0003-2544-8031>

<http://lattes.cnpq.br/9299145331321594>

Instituto de Educação Superior de Brasília, IESB, Brasil

E-mail: [josemar.menez@iesb.edu.br](mailto:josemar.menez@iesb.edu.br)

#### Resenha da obra:

MATOS, Roberta Souza de; SOUZA, Irineu Manoel de; SILVA, Flora Moritz da. Práticas de gestão do conhecimento do departamento de compras de uma universidade federal. **Revista Conhecimento Online**, Novo Hamburgo, v. 1, p. 38, 11 jan. 2019. Associação Pro-Ensino Superior em Novo Hamburgo. <http://dx.doi.org/10.25112/rco.v1i0.1485>.

#### Resumo

Esta é uma resenha de artigo intitulado “Práticas de gestão do conhecimento do departamento de compras de uma universidade federal”. Este artigo é de autoria de Roberta Souza de Matos, Irineu Manoel de Souza e Flora Moritz da Silva. O artigo aqui resenhado foi publicado no periódico “Revista Conhecimento Online”, v. 1, p. 38, 11 jan. 2019.

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

#### Abstract

*This is a review of the article entitled “Knowledge management practices of the purchasing department of a federal university”. This article is authored by Roberta Souza de Matos, Irineu Manoel de Souza and Flora Moritz da Silva. The article reviewed here was published in the journal “Revista Conhecimento Online”, v. 1, p. 38, 11 Jan. 2019.*

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

<sup>1</sup> Dr em Ciência da Informação pela UnB; Engenheiro pelo IME. Prof. do Me. Gestão Estratégica de Organizações do IESB e dos cursos de Administração Pública, Contabilidade e Gestões do Uniprocesso.

<sup>2</sup> Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações do IESB; Analista de Sistemas pelo Unieuro. Empregado Público da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa.

## Resenha

O presente texto, em forma de resenha, trata da apreciação do artigo anteriormente mencionado e de autoria identificada.

A formação e a experiência dos autores deste artigo contribuem para a reflexão dos temas aos quais se propõem a escrever. Conheçamos, então, um pouco mais acerca do currículo de cada um deles.

O primeiro autor deste artigo é Roberta Souza de Matos. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); mestre em Programa de Pós-Graduação em Administração pela UFSC; doutoranda em Administração pela UFSC. Pesquisadora da UFSC. CV: <http://lattes.cnpq.br/1309071548847551>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2546-8374>.

O segundo autor deste artigo é Irineu Manoel de Souza. Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); mestre em Administração pela UFSC. Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC. Diretor do Centro Sócio Econômico da UFSC. CV: <http://lattes.cnpq.br/1858768954963708>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3640-0853>.

O terceiro autor deste artigo é Flora Moritz da Silva. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); mestre em Administração pela UFSC. Doutora em Administração pela UFSC. Professora substituta do Departamento de Ciências da Administração da UFSC. CV: <http://lattes.cnpq.br/0634414826692256>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3292-4430>.

O artigo é dividido nos seguintes capítulos: resumo, palavras-chave, *abstract*, *Keywords*, introdução, Administração Pública – subcapítulo: evolução das teorias de Administração Pública; gestão universitária, gestão do conhecimento – dividido nos subcapítulos: conceituação e práticas da gestão do conhecimento e gestão do conhecimento na Administração Pública; metodologia, apresentação e análise de dados – dividido nos subcapítulos: práticas de gestão do conhecimento presentes e potenciais no Departamento de Compras (DCOM) segundo a percepção dos entrevistados e diretrizes para implantar a gestão do conhecimento no respectivo departamento, considerações finais e referências.

No resumo deste artigo consta:

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. (MATOS; SOUZA; SILVA, 2018, p. 39).

Neste trabalho discorreu-se sobre a importância da gestão do conhecimento numa instituição pública e sobre os benefícios alcançados com a sua implementação.

No delineamento do trabalho, os autores estabeleceram como objetivo analisar as práticas de gestão do conhecimento adotadas no departamento de compras de uma universidade federal brasileira, com o intuito de verificar os resultados dessas práticas para a gestão da instituição e identificar a ausência das práticas supracitadas na universidade.

A escolha da temática pelos autores foi fundamentada na necessidade de adequação do modelo de gestão do conhecimento nas instituições públicas, devido à ausência de uma cultura e de ambiente nessas organizações, voltados à inovação e à aprendizagem organizacional; a pesquisa fundou-se também na renovação constante dos membros do Departamento de Compras (DCOM) e identificou a escassez de estudos voltados para a gestão do conhecimento na esfera da Administração Pública.

Diante disso, os autores utilizaram como metodologia uma pesquisa de natureza aplicada, descritiva e com enfoque qualitativo. Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes meios: pesquisa documental, técnica de observação direta e aplicação de entrevista semiestruturada, com os doze servidores do departamento de compras da Universidade Federal de Santa Catarina.

Na parte de revisão de literatura do trabalho, os pesquisadores discorreram sobre a Administração Pública, gestão universitária e gestão do conhecimento.

Na contextualização da Administração Pública, foram apontados os três modelos de gestão pública adotados no Brasil ao longo da história. O primeiro modelo foi o patrimonialista, caracterizado pela utilização da máquina estatal como uma extensão do poder soberano, caracterizado por tomada de decisões baseadas em relações pessoais, nepotismo e corrupção. O segundo modelo foi o burocrático, desenvolvido para controlar as ações do governo, dificultando aos políticos agirem por interesses individuais; e o terceiro modelo foi o gerencial, baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade, caracterizado por políticas de caráter compensatório, em que os cidadãos são tratados como clientes.

Ao longo do artigo, os pesquisadores discorreram sobre o termo “gestão universitária”, conceituando a universidade como organização responsável por fornecer conhecimento, assim como descreveram os desafios e complexidades em torno da gestão desse tipo de instituição. Complementaram com o entendimento de que as universidades federais necessitam de mudanças e a gestão do conhecimento se apresenta como ferramenta adequada para o avanço nessa gestão.

Quanto à gestão do conhecimento, citaram as diferenças entre dado,

informação e conhecimento, sobejamente apoiados em autores como ALVARENGA NETO (2008) e Drucker (2001), que definiu a informação como “dados dotados de relevância e propósito” e que o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos; possui dois componentes: o tácito e o explícito, o primeiro sugerindo um conhecimento tangível (estrutura formal e sistêmica) e o segundo não sendo palpável, tampouco explicável (difícil de formalizar).

Os autores ainda discorreram sobre a gestão do conhecimento organizacional e os processos que a envolve (geração, organização, desenvolvimento e distribuição). Por meio de um quadro, foram apresentadas três categorias das práticas de gestão do conhecimento mais comuns nas organizações privadas, quais sejam: práticas relacionadas a aspectos de gestão de recursos humanos; práticas ligadas à estruturação dos processos organizacionais e práticas com base tecnológica.

Na parte referente à gestão do conhecimento na Administração Pública, os autores explicaram que a efetiva gestão do conhecimento contribui para superar os desafios nessas organizações governamentais. Elucidaram que para Senge (1998) a aprendizagem pode tornar-se mais importante do que o controle em organizações modernas. Ainda assinalaram que as organizações públicas são resistentes às mudanças e a efetiva implementação dos modelos de gestão do conhecimento.

Os autores também descreveram o modelo proposto por Coelho (2004), baseado em cinco sistemas permanentes de gerenciamento: 1) planejamento estratégico; 2) padronização de procedimentos; 3) capital intelectual; 4) ambiente de inovação e 5) aprendizagem contínua. Em seguida, apresentaram as etapas de implementação do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) em organizações públicas, composto por diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e implementação.

Em relação aos resultados da pesquisa resenhada, foi possível observar com minúcias o organograma da diretoria do Departamento de Compras (DCOM) e as principais atribuições do quadro de pessoal de cada setor. Foram realizadas análises no manual de compras e pastas compartilhadas na intranet do DCOM, bem como no sistema de controle de documentos utilizados no departamento, identificando a prática de sistema *workflow*, prática de normalização, prática de padronização dos processos e gestão eletrônica de documentos.

Os autores utilizaram a técnica de observação para verificar a interação do diretor geral do Departamento de Compras (DCOM) com as coordenadorias, identificando a prática de *coaching*. Em seguida foi realizada uma entrevista com os servidores do departamento de compras, verificando-se a presença de outras práticas de gestão do conhecimento: educação corporativa, sistemas *workflow*, mapeamento de processos, lições aprendidas, melhores práticas, portal corporativo, aprendizagem organizacional, mentoring e normalização, e padronização.

Na percepção dos participantes da pesquisa, as práticas de gestão do conhecimento que poderão ser adotadas pelo Departamento de Compras (DCOM) puderam ser assim categorizadas: comunidades de prática, *benchmarking*, memória organizacional, gestão por competência, inteligência competitiva e mapeamento de conhecimentos.

Para adotar as práticas anteriormente mencionadas, os autores sugeriram um

plano de implementação de gestão do conhecimento, com base no modelo exposto por Batista (2012), em duas fases: primeiro, realizar um diagnóstico a respeito do grau de maturidade da gestão do conhecimento dentro de seu ambiente organizacional; e segundo, elaborar estratégias para a implementação das práticas *ad-hoc* (para o caso).

Os autores concluíram que o objetivo da pesquisa foi alcançado, evidenciando-se a falta de comunicação no DCOM em relação a algumas práticas, em que pese ter sido possível verificar a vontade de adoção de muitas práticas passíveis de melhorias.

A leitura do artigo é importante e útil para pesquisadores e estudantes de gestão que procuram identificar e compreender as práticas de gestão do conhecimento em um ambiente na organização pública. É digno ressaltar, de igual modo, a descrição do modelo do plano de implementação de gestão do conhecimento; o seu entendimento contribui para aplicabilidade futura.

Além disso, foram identificados os desafios que as instituições públicas precisam superar, principalmente a resistência a mudanças para implementar as práticas de gestão do conhecimento e também como a estrutura pouco flexível da Administração Pública cria barreiras para gerir de forma adequada os conhecimentos adquiridos.

Em relação à parte teórica, verificou-se que a contribuição apresentada pelos autores foi a explicação da evolução das teorias da Administração Pública em relação aos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial.

O artigo analisado constitui-se de fonte preliminar de estudos, que carece de complementação. Por se tratar de um estudo de caso, direcionado às organizações públicas, torna-se relevante pesquisar como as diretrizes legais tratam deste tema, uma vez que a Administração Pública está vinculada a normas jurídicas, como por exemplo, a portaria nº 28, de 30/11/2018, do Gabinete de Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro, que aprovou o plano de gestão do conhecimento da intervenção federal na área de segurança pública dessa unidade federativa.

Ademais, a ênfase dos benefícios da gestão do conhecimento para o servidor e o gestor público auxilia na completude do estudo e na possibilidade de replicabilidade do modelo utilizado em outras instituições públicas.

Por conseguinte, o artigo apresentado motivou os resenhadores a explorarem os modelos de Administração Pública e as práticas em gestão do conhecimento em uma dissertação de mestrado relacionada ao processo licitatório de uma empresa pública.

## Referências

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

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.



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

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

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