



Encontro Técnico **AESABESP**

Congresso Nacional
de Saneamento e
Meio Ambiente

34ETC-06129

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS LICITAÇÕES DE OBRAS, SERVIÇOS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA: O CASO DA CÉLULA DE SUPRIMENTOS E CONTRATAÇÕES DA UNIDADE DE NEGÓCIO SUL – MS, DA DIRETORIA METROPOLITANA – M.

Marcus Vinicius dos Reis Venditti

Gilderlon Fernandes Oliveira, Alexandre Vieira, Josué Farah
Faculdade Senai Campus Suíço-Brasileira Paulo Ernesto Tolle, São
Paulo - marcusvdrvenditti@gmail.com

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL

POR QUÊ?

- O **conhecimento** adquirido a partir de um processo licitatório pode nos trazer benefícios como:
 - *contratações em grande escala com redução nos valores.*
 - *selecionar dentre a cadeia de fornecedores aqueles que correspondam à cultura e visão da organização.*
 - *captar conhecimento externo através da troca de expertise.*
 - *atendimento aos padrões de qualidade*
 - *desenvolvimento da força de trabalho envolvida.*

“tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas”

Fleury e Oliveira Jr (2001, p.19)

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

- Da fusão de seis empresas de saneamento no Estado de São Paulo, no ano de 1973, surge a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo S/A – Sabesp. A organização é caracterizada por ser uma empresa de economia mista, com capital aberto, tendo como principal acionista o Governo do Estado com 50,26% das ações ordinárias.
- A MS - Unidade de Negócio Sul, é uma das 16 Unidades de Negócio da Sabesp tendo sua gestão independente com autonomia para a tomada de decisões e orientada por diretrizes corporativas e políticas institucionais, alinhadas à missão, visão e estratégia da empresa.

- O objetivo geral deste trabalho é Identificar e analisar como ocorre a **conversão do conhecimento** em um processo licitatório para a contratação de Serviços, Serviços de Engenharia e Obras na Unidade de Negócios Sul.
 - a) *Identificar e analisar como ocorre o **aprendizado** dos indivíduos envolvidos no processo licitatório.*
 - b) *Identificar e analisar as **ferramentas** que contribuem para o desenvolvimento deste processo de aprendizado.*
 - c) *Identificar as **oportunidades de melhoria** do processo de atualização e disseminação do conhecimento resultante de um processo licitatório em relação ao aprendizado do indivíduo e conseqüentemente em relação à Organização*

OBJETIVO GERAL

- **TUOMI:** “Sentido hierárquico e vice versa, Dado → Informação e Conhecimento”
- **SCHREIBER:** “Dado: sinais desprovidos de interpretação ou significados: Informação: o conjunto de dados devidamente processados, passíveis de compreensão.
- **DRUCKER:** “Informação: dados dotados de relevância e propósito selecionados e agrupados segundo um critério lógico - “mensagem”
- **DAVENPORT E PRUSAK:** “O conhecimento pode ser visto tanto como um processo quanto como um ativo Na Organização “ (...

OBJETIVO GERAL

	TÁCITO	EXPLÍCITO
TÁCITO	Socialização (Cultura Organizacional)	Externalização (Manualização)
	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de experiências; • Observação, imitação e prática • Linguagem não tem papel de destaque • Inserção do indivíduo na cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Metáforas, analogias, hipóteses ou conceitos; • Diversos tipos de mídia • Interação, no diálogo e na reflexão coletiva • Uso da indução e da dedução
EXPLÍCITO	Internalização (Aprendizado Organizacional)	Combinação (Processamento da Informação)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuais e procedimentos ▪ Conhecimento operacional. ▪ Transformação em novos modelos mentais ▪ Know-how técnico compartilhado 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões, comunicações ou mesmo pela análise de informações armazenadas em bancos de dados; • Conhecimento sistêmico. • Classificação, acréscimo, combinação e categorização

Tabela 1 – Processos de Conversão do Conhecimento (Nonaka e Takeuchi (1997, p 68-79))

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **NONAKA E TAKEUCHI:** Aprendizagem Organizacional: conhecimento individual e, num segundo momento, contribui para o aumento do conhecimento organizacional
- **FLEURY e MIRANDA:** Valor do conhecimento Transferibilidade; Capacidade de agregação; Apropriabilidade: Especialização na aquisição de conhecimento: Importância para a produção.
- **NONAKA E TAKEUCHI:** Aspectos de um Ambiente promissor a Criação do Conhecimento: Intenção: Autonomia: Flutuação e caos criativo: Redundância: Variedade de requisitos:

ESTRUTURA

- Estudo de Caso
 - **Observação**
 - Processo
 - Ambiente
 - Interação entre “Atores”
 - **Análise de Conteúdo**
 - Repositório
 - Registro

Instrumentos	Fonte	Localização
Documentação indireta Pesquisa documental	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de gestão PNQS da MS • Procedimento PE-SU0019 • Planejamento Estratégico Sabesp 2011 • Modelos Pacote Técnico (Cronograma, SL, Anexo da SL) • Modelo de Edital • Modelo de Minuta de Contrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet Sabesp • Site Sabesp Internet • Intranet MS - Sabesp • Intranet CS - Sabesp
Documentação indireta Pesquisa bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Artigos e Publicações sobre Gestão do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliotecas e sites de internet
Documentação Direta Observação	<ul style="list-style-type: none"> • Registros diários sobre o Processo licitatório Escolhido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossiê 11/397.075

CONVERSÕES

	TÁCITO	EXPLÍCITO
TÁCITO	<p>SOCIALIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Correção do Pacote Técnico • Atuar na Sessão Pública • Comitê de Editais • Esclarecimentos e/ou recursos administrativos. 	<p>EXTERNALIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o Pacote Técnico. • Cadastro da licitação no SGL.
EXPLÍCITO	<p>INTERNALIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Receber e analisar o Pacote Técnico. • Elaborar relatório Sintético 	<p>COMBINAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovar a elaboração do edital. • Elaborar o edital da licitação. • Elaborar Contrato • Elaborar Parecer do Edital.

FERRAMENTAS

Ferramentas	Identificado	Ocorrência	Análise
1. Benchmarking	Sim	Elaboração de Edital	A diversidade de Objetos licitados faz com que o analista quando recebe licitação “Inédita” busque soluções já reconhecidas em outras unidades de negócios
2. Coaching	Sim	Desempenho das atividades	Gestor monitora o desempenho dos colaboradores utilizando a reunião de análise crítica para Feedback.
3. Mentoring	Sim	Desempenho das atividades	Gestor prepara profissionais que apresentam potencial em uma atividade, assumindo novos desafios e complexidade de suas atividades.
4. Comunidades de prática	Sim	Relatórios de Gestão de Contratos	A CS – Unidade Funcional de Suprimentos e contratações dá suporte ao grupos de gerentes, através da disposição de relatórios sumarizados.
5. Educação corporativa	Sim	Matriz de Capacitação	O Processo de educação continuada, visando à atualização profissional uniforme é planejada pelo Gestor em conjunto com o colaborador dentro das necessidades.
6. Fóruns e listas de discussões	Sim	Comitê de Editais Fórum de Gestores	Mensalmente ocorre a divulgação de desenvolvimento ou melhorias competências e processos
7. Gestão de conteúdo	Não	- x -	Não existe Ferramentas que auxiliam na resolução de problemas relacionados a licitação em sítio web

FERRAMENTAS

1.	Lições aprendidas	Sim	Análise Crítica	São capturados formas de processos e resultados obtidos, confrontando com os resultados esperados
2.	Gestão eletrônica de documentos	Sim	Gedoc	Ocorre a Padronização e a Administração de atividades associadas a acervos documentais da empresa
3.	Mapeamento de processos	Sim	Gedoc	Identifica como são realizadas as operações da empresa, negócios e atividades.
4.	Melhores práticas	Sim	Análise Crítica Premio Profissional destaque	Acontece a Identificação e difusão de melhores práticas em processos
5.	Narrativas	Sim	Corporativo	Registrado conhecimentos, caracterizando um contexto próprio de caráter corporativo, não estando focado por processo.
6.	Portal corporativo	Sim	Portal CS Portal Suprimentos MS	Disseminado e centralizada as informações de que o colaborador necessita
7.	Aprendizagem organizacional	Sim	Desempenho das atividades	Ampliar as competências organizacionais para solucionar problemas
8.	Base de conhecimentos	Sim	Corporativo	Documentado conteúdos, informações, melhores práticas, lições aprendidas, etc

OPORTUNIDADES DE MELHORIA

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Corpo técnico altamente qualificado e multidisciplinar; • Patrocínio do Gerente imediato; • Cultura voltada para aprendizagem organizacional. • Gestão do conhecimento é diretriz do Planejamento Estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não formalização da estrutura de Gestão do conhecimento para Processo • Rede social formal e informal não mapeada; • Processo de Aposentadoria de Colaboradores; • Ausência de práticas de retenção e transferência do conhecimento focado no processo.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da atuação internacional da Companhia; • Conceitos de Sustentabilidade aplicados ao processo licitatório; 	<ul style="list-style-type: none"> • Re-estruturações da Área de Negócio Internacional.

- Gestão do conhecimento Fase Inicial
- Processo estudado rico em conversões
- Capacitação da Força de Trabalho
- Alinhamento GC e os Processos
- Participação Gerencial
- Base sólida de repositórios

Obrigado



Marcus Vinicius dos Reis Venditti

E-mail: marcusvenditti@hotmail.com