

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⁽¹⁾

Possui graduação em Tecnologia Mecânica pela FATEC-SP com especialização em Gestão Empresarial pela FIA (2012), e Mestrado (2017) e em Administração pela USCS. Atualmente é professor da Faculdade Senai de Tecnologia de Mecânica de Precisão, lecionando as disciplinas de Gestão Empresarial, Gestão da Manutenção, Desenho Técnico e Simulação de Conjuntos Mecânicos no curso Tecnológico em Mecânica de Precisão. Tem experiência na área de Tecnologia, com ênfase em Gestão e Projetos.

Gilderlon Fernandes Oliveira⁽²⁾

Mestre em Ciências (2014) e Bacharelado e Física (2009) pelo Instituto de Física da Universidade de São Paulo. Atualmente cursa especialização em Moderna Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E atua como docente na Escola e Faculdade de Tecnologia SENAI Suíço-Brasileira “Paulo Ernesto Tolle”.

Alexandre Vieira⁽³⁾

Mestre em Tecnologia Nuclear em Tecnologia Nuclear pela Universidade de São Paulo e graduação em Automação Industrial pela Faculdade SENAI São Paulo. Tem experiência no desenvolvimento de projetos de pesquisa e inovação em parceria com empresas, editais de fomento e captação de recursos e parceiros. Atualmente é professor de ensino superior na Escola Superior de Engenharia e Gestão (ESEG) e coordenador de cursos de graduação e pós-graduação da Faculdade SENAI São Paulo, Campus Suíço-Brasileira.

Josué Farah⁽⁴⁾

Especialista em engenharia de produção. Possui graduação em Projetos Mecânicos pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (2007), Pós-Graduação em Engenharia de Produção (2014), Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Metalúrgica da Escola Politécnica da USP. Atualmente é Professor de Ensino Superior no Centro Universitário SENAI e Especialista em Tecnologia no ISI Instituto SENAI de Inovação Manufatura avançada – SENAI SP com experiência em projetos em diversas áreas da Engenharia Mecânica.

Endereço⁽¹⁾: Rua Santo André, 379 Apto 21C – Boa Vista – São Caetano do Sul - SP - CEP: 09572-000 - Brasil - Tel: +55 (11) 98962-2491 – e-mail: marcusvdrvenditti@gmail.com.

RESUMO

Compreende-se que a informação e o conhecimento são as armas competitivas da nova era. O conhecimento é crescentemente mais valioso que qualquer outro fator de produção. O conhecimento é o alicerce para a inovação. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as detentoras do maior repertório de informações ou as que as utilizam forma mais eficaz o seu conhecimento. Através deste objetivou-se demonstrar como a gestão de conhecimento pode apoiar a melhoria contínua dos processos de licitação na Unidade de Negócio Sul, utilizando-se os conceitos de gestão do conhecimento, conversão do conhecimento, aprendizagem organizacional, conhecimento, informação e dados. Após o término da pesquisa e análise dos resultados, em primeiro lugar, foi possível atingir os objetivos inicialmente propostos. Quanto aos objetivos observou-se que a gestão do conhecimento se encontra fase inicial na Unidade de Negócio estudada com o evento de lançamento ocorrendo em abril deste ano. É importante ressaltar também que o processo estudado se apresentou rico em conversões, muito, devido a capacitação da força de trabalho. Uma dificuldade encontrada foi o fato dos processos, com sua base sólida de repositórios, não estarem alinhados as ferramentas de gestão de conhecimento. E finalizando, destaca-se o forte apoio gerencial, identificado pela prática do incentivo à participação nos prêmios de gestão.

PALAVRAS-CHAVE: CONHECIMENTO, LICITAÇÃO, SANEAMENTO

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é o alicerce do alto desempenho de sociedades e organizações contemporâneas. "Sociedade do Conhecimento", "Economia Baseada em Conhecimento", "Redes de Conhecimento" e "Trabalhadores do Conhecimento" são expressões que começaram a fazer parte de nosso cotidiano.

O poder econômico da organização moderna está mais em sua capacidade intelectual do que em seus ativos imobilizados, como propriedades, instalações e equipamentos. Ao contrário destes, o conhecimento não é limitado. O poder da mente humana em recriar sua visão de mundo e se recriar é um dom maravilhoso e infinito.

O conhecimento adquirido a partir de um processo licitatório pode 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 nossos padrões de qualidade e desenvolvimento da força de trabalho envolvida.

Para satisfazer as exigências da atualidade e competir eficazmente nos mercados globais, as velhas formas hierárquicas não podem produzir as melhorias necessárias em velocidade, qualidade e produtividade. Faz-se necessário tomar consciência da prioridade em gerenciar de maneira eficaz o conhecimento. Dessa forma, o novo papel das organizações se volta para a mobilização de potenciais criadores e transformadores, para sobreviverem à complexidade do ambiente globalizado e à imprevisibilidade do futuro. Para que as empresas sobrevivam nos dias de hoje, é necessário constituir uma base de conhecimentos.

Objetivos

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 em uma empresa de economia mista.

Objetivos Específicos:

1. Identificar e analisar como ocorre o aprendizado dos indivíduos envolvidos no processo licitatório.
2. Identificar e analisar as ferramentas que contribuem para o desenvolvimento deste processo de aprendizado.
3. Analisar e 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.

Justificativa

A rapidez com que ocorrem as mudanças tecnológicas e administrativas obriga a organização a atravessar os limites de sua capacidade para atingir novos modelos de gestão e produção. Nesse sentido, a mudança e a capacidade de criar e inovar são fatores indispensáveis para o sucesso empresarial. Ao analisar-se a evolução dos modelos de gestão na Empresa estudada, percebe-se que a mesma se encontra preparada para ser "apimentada" pelo conhecimento.

As ideias atuais sobre Gestão do Conhecimento e Aprendizagem nas organizações são conseqüência da evolução do pensamento humano, das tecnologias de informação e comunicação, da gestão de pessoas e da própria Gestão do Conhecimento. Esse é o grande motivo de acreditar-se na importância do tema. Podem-se incrementar os processos partindo do ponto que um conjunto de indivíduos será responsável por um processo e que estes poderão compartilhar conhecimento com foco na melhoria.

As pesquisas bibliográficas serviram de subsídio para a análise de informações e conhecimentos sobre a Organização, apresentando novos instrumentos de competição e estratégias de gestão para que possam manter no ambiente competitivo da "Sociedade do Conhecimento".

A gestão do conhecimento pode ser vista como um processo similar à qualidade total, pois quem garante a qualidade é o próprio indivíduo pela execução de suas tarefas no dia-a-dia do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a análise do processo licitatório será necessário relacionar os objetivos aos conceitos acima descritos que orientarão os resultados de nossa pesquisa:

Tabela 1 – Objetivo Geral

Objetivos	Fundamentação Teórica
<p>Geral:</p> <p>Identificar 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.</p>	<p>TUOMI: sentido hierárquico pré-requisito: Dado --> Informação --> Conhecimento --> Informação --> Dado</p> <p>SCHREIBER: Dado: sinais desprovidos de interpretação ou significados: Informação: o conjunto de dados devidamente processados, passíveis de compreensão.</p> <p>DRUCKER: Informação: dados dotados de relevância e propósito selecionados e agrupados segundo um critério lógico - “mensagem”</p> <p>SCHREIBER: Conhecimento é o conjunto completo de informações, dados e relações que levam as pessoas à tomada de decisão, à realização de tarefas e à criação de novas informações ou novos conhecimentos.</p> <p>DAVENPORT E PRUSAK: O conhecimento pode ser visto tanto como um processo quanto como um ativo Na Organização: “nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”</p> <p>ANGELONI: conhecimento não é sinônimo de acúmulo de informações, mas um agrupamento articulado delas por meio de legitimação empírica, cognitiva e emocional, englobando a noção de “compreensão” das dimensões da realidade.</p> <p>NONAKA E TAKEUCHI: Conversão de Conhecimento: Externalização, Socialização, Internalização e Combinação.</p> <p>Fases da Criação do Conhecimento: Compartilhamento do conhecimento tácito, Criação de conceitos: Justificação de conceitos, construção de um arquétipo, Aplicação</p>

Fonte: Autor

Tabela 2 – Objetivos Específicos

Objetivos	Fundamentação Teórica
<p>Específicos</p> <p>Identificar e analisar como ocorre o APRENDIZADO DOS INDIVÍDUOS envolvidos no processo licitatório.</p>	<p>SENGE: Aprendizagem Organizacional combinação de uma visão mais a busca de uma estratégia para promover o desenvolvimento individual.</p> <p>NONAKA E TAKEUCHI: Aprendizagem Organizacional: conhecimento individual e, num</p>



	segundo momento, contribui para o aumento do conhecimento organizacional Conhecimento explícito - modelo ocidental - formalizado e facilmente disseminado conhecimento tácito - modelo japonês - resultado do processamento de informações e do aproveitamento das intuições e insights dos funcionários
Específicos Identificar e analisar as FERRAMENTAS que contribuem para o desenvolvimento deste processo de aprendizado.	FLEURY e MIRANDA: Valor do conhecimento Transferibilidade; Capacidade de agregação; Apropriabilidade: Especialização na aquisição de conhecimento: Importância para a produção.
Específicos Analisar e 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.	NONAKA E TAKEUCHI: Aspectos de um Ambiente promissor a Criação do Conhecimento: Intenção: Autonomia: Flutuação e caos criativo: Redundância: Variedade de requisitos:

Fonte: Autor

3 METODOLOGIA

No desenvolvimento deste trabalho utilizou-se a técnica de pesquisa de Estudo de Caso. A sua escolha se dá pela abordagem qualitativa da coleta de dados na área de estudos organizacionais.

De acordo com Martins e Lintz (2001, p.50) esta técnica de pesquisa tem como objetivo o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente. Considera a unidade social estudada em sua totalidade, seja um indivíduo, uma família, uma instituição, uma empresa, ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. Nesse caso para essa análise foi selecionada uma empresa de economia mista com foco em sua célula de Suprimentos e Contratações através do processo de Licitação de Obras, Serviços e Serviços de Engenharia.

Para se discutir o Estudo de Caso três aspectos devem ser considerados: a natureza da experiência, enquanto fenômeno a ser investigado, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização de estudos a partir do método.

Em primeiro lugar é importante salientar que o Processo licitatório é vasto, quando o assunto é documentação. Nesse campo o problema não é encontrar fonte, mas encontrar as fontes que representam o Norte do trabalho. O alicerce para aos dados a serem explorados se deu por três apoios: Os procedimentos disponíveis no Gerenciador de Documentos com a finalidade da descrição do processo e seu entendimento; do Sistema Licitações que registra passo a passo as ocorrências do Processo e do Documento Análise Crítica de período mensal que aponta os desvios e correções do processo, que pode nos dar indício de oportunidades de desenvolvimento e retenção de conhecimento.

Pensando na forma de coleta de dados e informações, decidiu-se por duas técnicas a observação e análise de conteúdo.

A seguir ilustram-se os instrumentos, fontes e localização das referências utilizadas para a elaboração desta pesquisa:

Tabela 3 – Fontes de Pesquisa

Instrumentos	Fonte	Localização
--------------	-------	-------------



Documentação indireta Pesquisa documental	Relatório de gestão PNQS Procedimentos Planejamento Estratégico Modelos Pacote Técnico Modelo de Edital Modelo de Minuta de Contrato	Intranet da Empresa Site da Empresa
Documentação indireta Pesquisa bibliográfica	Artigos e Publicações sobre Gestão do conhecimento.	Bibliotecas e sites de internet
Documentação Direta Observação	Registros diários sobre o Processo licitatório Escolhido.	Dossiê da licitação

Fonte: Autor

Tabela 4 - Plano de análise dos dados e informações.

		Questões	Técnicas	Dados	Análise
OBJETIVOS	GERAL	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.	Observação Documentação indireta Pesquisa bibliográfica	Documentos internos, Livros, artigos e internet	Análise documental e de conteúdo
	ESPECÍFICOS	Identificar e analisar como ocorre o APRENDIZADO DOS INDIVÍDUOS envolvidos no processo licitatório.	Observação Documentação indireta Pesquisa bibliográfica	Documentos internos, Livros, artigos e internet	Análise documental e de conteúdo
		Identificar e analisar as FERRAMENTAS que contribuem para o desenvolvimento deste processo de aprendizado.	Documentação indireta Pesquisa bibliográfica	Sistemas, Livros, artigos e internet	Análise documental e de conteúdo
			Identificar os pontos fortes e pontos fracos 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	Pesquisa bibliográfica	Registros da Observação, Livros, artigos e internet

Fonte: Autor

Foram utilizados todos os tipos de documentos disponibilizados pela organização, tais como relatórios, projetos, material disponível em home Page, procedimentos, Site e Intranet e Sistema de Licitações e manuais,



como subsídio a nossa análise. “Está restrita a documentos, escritos ou não podem ser recolhidos no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois” (MARCONI e LAKATOS, 2001, 174).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Identificação do Conhecimento e Aprendizagem

Após a observação do processo foi necessário desenhar a matriz a seguir para identificar quem compartilha conhecimento dentro do mesmo. E estabelecer o que está sendo compartilhado, o valor do conteúdo e qualidade.

Tabela 5 - Identificando também o nível de aprendizagem e o Modelo comportamental observado.

	Conhecimento			Aprendizagem	
	Quem Compartilha	O que é Compartilhado	Valor	Nível	Modelo
Internos	Engenheiro	Elaboração do Pacote Técnico. (Conhecimento) (Técnica)	Transferível; Repositório Agregação; Sim Apropriação; Sim Especialização; Sim Produção: Contratação	Organização	Cognitivo
	Analista	Receber e analisar o Pacote Técnico. (Conhecimento) (Jurídica)	Transferível; Verbal/Escrito Agregação; Sim Apropriação; Sim Especialização; Sim Produção: Aperfeiçoamento	Indivíduo	Cognitivo
	Analista	Cadastro da licitação no SGL (Conhecimento) (Técnico/ Jurídico)	Transferível; Repositório Agregação; Sim Apropriação; Sim Especialização; Sim Produção: Auditoria	Organização	Cognitivo
	Analista	Elaborar o edital da licitação. (Conhecimento) (Técnico/ Jurídico)	Transferível; Repositório Agregação; Sim Apropriação; Sim Especialização; Sim Produção: Contratação	Organização	Cognitivo
	Advogado	Elaborar Parecer do Edital. (Conhecimento) (Técnico/ Jurídico)	Transferível; Escrito Agregação; Sim Apropriação; Sim Especialização; Sim Produção: Legalidade	Organização	Cognitivo



	Autoridade Competente	Aprovação do Processo Licitatório (Conhecimento) (Sistêmico)	Transferível; Escrito Agregação; Sim Apropriação; Sim Especialização; Sim Produção: Autorização	Organização	Cognitivo
Internos	Engenheiro e Analista	Responder esclarecimentos (Técnico/Jurídico)	Transferível; Escrito Agregação; Sim Apropriação; Sim Especialização; Sim Produção: Melhoria	Grupo	Cognitivo
	Engenheiro e Analista	Relatório Final (Informação) (Técnico/Jurídico)	Transferível; Escrito Agregação; Sim Apropriação; Sim Especialização; Sim Produção: Testemunhal	Grupo	Cognitivo
	Autoridade Competente	Homologação (Conhecimento) (Sistêmico)	Transferível; Escrito Agregação; Sim Apropriação; Sim Especialização; Sim Produção: Autorização	Organização	Cognitivo
Externos	Analista	Elaborar Contrato (Informação) (Sistêmico)	Transferível; Repositório Agregação; Sim Apropriação; Sim Especialização; Sim Produção: Relacionamento	Grupo	Cognitivo
	Comissão	Sessão Pública (Conhecimento) (Sistêmico)	Transferível; Verbal/Escrita Agregação; Sim Apropriação; Sim Especialização; Sim Produção: Seleção	Grupo	Cognitivo
Externos	Fornecedor	Proposta Comercial (Conhecimento) (Síntese)	Transferível; Verbal/Escrita Agregação; Sim Apropriação; Sim Especialização; Sim Produção: Seleção	Organização	Cognitivo

Fonte: Autor



4.2 Conversões do conhecimento

Inicialmente apresentaremos um quadro resumo com as etapas do processo licitatório em que foram identificadas conversões de conhecimento.

Tabela 6 – Processos de Conversão do Conhecimento

	TÁCITO	EXPLÍCITO
TÁCITO	SOCIALIZAÇÃO Correção do Pacote Técnico Atuar na Sessão Pública Comitê de Editais Esclarecimentos e/ou recursos administrativos.	EXTERNALIZAÇÃO Elaborar o Pacote Técnico. Cadastro da licitação no SGL.
EXPLÍCITO	INTERNALIZAÇÃO Receber e analisar o Pacote Técnico. Elaborar relatório Sintético	COMBINAÇÃO Aprovar a elaboração do edital. Elaborar o edital da licitação. Elaborar Contrato Elaborar Parecer do Edital.

Fonte: Autor

4.3 As ferramentas de apoio identificadas

Para que a gestão do conhecimento possa se tornar um forte elemento na obtenção de uma vantagem competitiva, a organização não pode abrir mão do uso intensivo de ferramentas tecnológicas. Assim sendo, a Gestão do Conhecimento tem uma importância crescente para a organização, e a Tecnologia de Informação têm um papel fundamental no seu suporte. Então, que papel é esse e quais as ferramentas úteis para a gestão do conhecimento aplicado ao Processo Licitatório? É o que veremos no quadro a seguir:

Tabela 7 – Ferramentas Identificadas

Ferramentas	Identificado	Ocorrência	Análise
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
Coaching	Sim	Desempenho das atividades	Gestor monitora o desempenho dos colaboradores utilizando a reunião de análise crítica para Feedback.



Mentoring	Sim	Desempenho das atividades	Gestor prepara profissionais que apresentam potencial em uma atividade, assumindo novos desafios e complexidade de suas atividades.
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.
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.
Fóruns e listas de discussões	Sim	Comitê de Editais Fórum de Gestores	Mensalmente ocorre a divulgação de desenvolvimento ou melhorias
			competências e processos
Gestão de conteúdo	Não	- x -	Não existe Ferramentas que auxiliam na resolução de problemas relacionados a licitação em sítio web
Lições aprendidas	Sim	Análise Crítica	São capturados formas de processos e resultados obtidos, confrontando com os resultados esperados
Gestão eletrônica de documentos	Sim	Gedoc	Ocorre a Padronização e a Administração de atividades associadas a acervos documentais da empresa
Mapeamento de processos	Sim	Gedoc	Identifica como são realizadas as operações da empresa, negócios e atividades.
Melhores práticas	Sim	Análise Crítica Premio Profissional destaque	Acontece a Identificação e difusão de melhores práticas em processos
Narrativas	Sim	Corporativo	Registrado conhecimentos, caracterizando um contexto próprio de caráter corporativo, não estando focado por processo.
Portal corporativo	Sim	Portal CS Portal Suprimentos MS	Disseminado e centralizada as informações de que o colaborador necessita
Aprendizagem organizacional	Sim	Desempenho das atividades	Ampliar as competências organizacionais para solucionar problemas
Base de conhecimentos	Sim	Corporativo	Documentado conteúdos, informações, melhores práticas, lições aprendidas, etc

Fonte: Autor

4.4 Oportunidades de Melhoria

Para terminar a análise do processo em questão segue resumo do cenário encontrado ao final da observação.

Para tanto foi necessário a utilização da Matriz SWOT, criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, adaptada a capacidade de geração de conhecimento do processo estudado baseado na análise de quatro vetores: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Tabela 8 – Oportunidades de Melhorias

FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>Corpo técnico altamente qualificado e multidisciplinar;</p> <p>Patrocínio do Gerente imediato;</p> <p>Cultura voltada para aprendizagem organizacional.</p> <p>Gestão do conhecimento é diretriz do Planejamento Estratégico.</p>	<p>Não formalização da estrutura de Gestão do conhecimento para Processo</p> <p>Rede social formal e informal não mapeada;</p> <p>Processo de Aposentadoria de Colaboradores;</p> <p>Ausência de práticas de retenção e transferência do conhecimento focado no processo.</p>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Expansão da atuação internacional da Companhia;</p> <p>Conceitos de Sustentabilidade aplicados ao processo licitatório;</p>	<p>Re-estruturações da Área de Negócio Internacional.</p>

Fonte: Autor

Um ponto extremamente forte no processo observado é a captação e o tratamento das informações essenciais à organização. Em um ambiente organizacional, onde as informações apoiam e movimentam processos, é necessário, também, agrupá-las em formas de sistemas. À medida que o conhecimento está detido pelo indivíduo que operacionaliza cada etapa de cada um dos processos, consequentemente, os sistemas de informação também devem retratar e alimentar o conhecimento necessário aos gestores.

Isso significa que os sistemas de informação são uma importante peça, na montagem de um motor que impulsionará o movimento do espiral do conhecimento. Daí a necessidade de aqueles retratarem a realidade necessária à formação do conhecimento da organização.

Daí, também, a necessidade de personalização dos mesmos, que vem da constatação de que organizações são únicas, não existindo duas organizações totalmente iguais em processos e valores.

Os novos colaboradores carecem de uma formação específica diferente da base técnica necessária ao conhecimento da tecnologia que empregarão, no desempenho de suas atividades. É a formação no negócio da organização, e, consequentemente, a formação do conhecimento organizacional.

A base técnica, fundamental ao desempenho, pode ser adquirida externamente à organização e se relaciona com a vocação e aspiração profissional de cada indivíduo. Contudo, a base de conhecimento da organização é interna à mesma, cabendo a ela a responsabilidade pela formação de seus colaboradores.

Portanto, não basta oferecer, continuamente, treinamento aos colaboradores de sua organização, mas formá-los na organização - ou seja, na sua história, nos seus grandes feitos e grandes perdas - integrá-los à sua cultura e estimulá-los a integrar as suas realidades pessoais à realidade organizacional e vice-versa.

5 CONCLUSÕES

Escrever esta monografia foi um exercício contínuo, onde todos os meus sentidos foram estimulados a aproveitar toda e qualquer idéia que aparecesse. Foi um exercício não somente de assimilação e organização de informações, mas, sobretudo, de estruturação de pensamento e de desejo de compartilhá-lo. A própria construção da monografia foi a minha Autogestão do Conhecimento.



O primeiro compartilhamento deste trabalho é a constatação do cumprimento dos objetivos. Foram identificados e analisados 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.

Um processo que se mostrou rico em conversões. Porém essas não se encontram estruturadas para gerar vantagem competitiva para a Organização, ou seja, o conhecimento tácito se destaca, os indivíduos se desenvolvem, sendo que boa parte deste não fica na organização.

Ao identificar e analisar como ocorre o aprendizado dos indivíduos envolvidos no processo licitatório, percebeu-se que existe um forte processo de capacitação com participação em cursos e congressos, e que a própria formação da força de trabalho propicia o processo de aprendizado.

Ao identificar e analisar as ferramentas que contribuem para o desenvolvimento deste processo de aprendizado percebe-se a forte base de repositório de natureza operacional, que não está alinhada às ferramentas de Gestão do conhecimento, neste caso, corporativas.

Analisando e identificando 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, fica a expectativa de ações de integração entre o processo e Gestão do conhecimento aproveitando as forças já existentes.

Sempre é importante destacar que houve dificuldades no desenvolvimento desta pesquisa. A primeira delas nos remete ao fato da recente implantação da gestão do conhecimento na unidade de Negócios Estudada. A segunda trata-se da enorme quantidade de registros documentais que possibilita uma grande possibilidade de “achados”, porém dificultou em muito o poder de síntese.

O exercício de observação constante do modo de agir das pessoas e da maneira com que se posicionam diante do processo licitatório permitiu formular uma visão desapagada da tradicional visão burocrática que cerca os processos administrativos de forma geral.

Observou-se que, normalmente, as pessoas têm dificuldades em interpretar informações e, respectivamente, em direcionar a formação do conhecimento que produzem para algo essencial à sua vida ou à sua organização. Na minha visão isto significa desperdício de recursos, que hoje em dia estão bem mais custosos.

Após o desenvolvimento deste trabalho, fundamentou-se a visão do Homem no centro da Era do Conhecimento. Somente ele é capaz de produzir conhecimento. E, para isso, utiliza seus dons, seus talentos. Rever os seus objetivos, os seus meios para consegui-los, a sua forma de aprender com a vida e de partilhar com aqueles com quem convive, com a sua empresa, a meu ver, é uma seqüência natural estimulada pelas visões certas.

Nessa Era do Conhecimento, que iniciamos, o grande diferencial está centrado no talento pessoal e na qualidade dos relacionamentos humanos. É o retomo ao estar junto, à conversa, à durabilidade de relações, baseada, sobretudo, pela ética. E estes são grandes desafios para todos nós e para as nossas organizações, pois se traduzem, em última instância, em mudanças de paradigmas.

Ao nos situarmos dentro de nosso processo produtivo é necessário refletir sobre o que temos feito com o que aprendemos como estamos ajudando outras pessoas a aprenderem e como estamos fazendo nossas organizações serem melhores a partir da nossa própria contribuição. Se a pesquisa serviu para toda essa reflexão, já começamos a chegar perto do objetivo estabelecido para ela.

A dinâmica da observação constante revelou em primeiro lugar a atuação do conhecimento no nível do comportamento individual, com o objetivo específico de transformar cada colaborador da organização em alguém que realmente contribua para o seu negócio. Dessa forma, a mudança de cultura da organização como um todo somente ocorrerá a médio-longo prazos.

Outra visão decorrente da observação é de que os sistemas de informação são decorrentes do estudo dos processos de trabalho, de modo que possam realmente servir de suporte às atividades executadas e não determinar a execução daquelas, distorção bastante comum nas organizações.

Ao pensar na gestão do conhecimento para um processo específico é necessário propor uma reflexão sobre o estado da organização, naquele momento. As etapas, que se seguem a esta primeira, objetivam proporcionar, às pessoas envolvidas, a ampliação do entendimento acerca dos processos sob sua gestão, de modo que se descubram como seus os verdadeiros donos.

A seqüência natural dessa reflexão é o desenho do processo, quando podem ocorrer correções no seu fluxo - ou, se for o caso, pode ocorrer até mesmo o redesenho de todo o processo. Em um segundo momento ocorre à reformulação do sistema de informações que suporta o processo. Tais mudanças ocorrem em consequência da transformação do entendimento sobre o negócio e os processos da organização, na medida em que se assume a posição de coordená-los, de forma a atingir, com sucesso, os objetivos estabelecidos.

Entender o negócio da organização e dominar os meios utilizados para viabilizá-lo: processos, sistemas, tecnologia, habilidades pessoais, know-how - são condições fundamentais a um ambiente gerador de conhecimento, pois é tal entendimento que permitirá a contextualização ambiental necessária à produção e à gestão do conhecimento organizacional. Por isso, à produção e à gestão do conhecimento organizacional.

Alicerçado no referencial teórico sobre o assunto, fica o sentimento que Gestão do Conhecimento é uma experiência que a Organização começa a viver: sabendo-se que é um caminho sólido; porém, como consolidá-lo em nível de criação de uma prática que permita afirmações quanto à obtenção dos resultados. Para mim ainda é uma incógnita.

A observação destacou que o conhecimento de um processo de trabalho é detido por aqueles que o operacionalizam. As pessoas que estão na linha de frente, de cada processo; são as que aprendem, continuamente, com o exercício de sua atividade.

Na medida em que o gerente conhece o negócio e as respectivas estratégias da organização para atingi-lo, e também conhece o processo operacional, cuja sistematização lhe oferece a visualização de etapas, tecnologias, informações e perfis, ele pode dar o primeiro passo ao alinhamento necessário entre processos e estratégias da empresa, traçado a cada novo desafio apresentado pelo mercado onde atua.

O passo seguinte é a incorporação dos novos desenhos de processos e o respectivo desenvolvimento de pessoas, para atuação nos mesmos. Uma vez em funcionamento, é o momento de nova sistematização e, conseqüentemente, nova explicitação do conhecimento, dando continuidade à evolução do espiral do conhecimento.

Historicamente o procedimento licitatório veio evoluindo, com o objetivo de conferir maior eficiência às contratações públicas. Sempre com a ferramenta da legalidade. Atualmente as mudanças no cenário político, econômico e social exigem muito mais deste procedimento. A busca pela proposta mais eficiente, o atendimento aos conceitos de sustentabilidade. E após essa imersão na gestão do conhecimento fico satisfeito em visualizar campo para inovação nesses processos.

Revisitando Fleury e Oliveira Jr (2001, p.19) onde temos a “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”. Fico satisfeito pela obtenção de uma nova visão do processo apoiada por uma perspectiva mais ampla. A gestão do conhecimento abre um “leque” de opções de interpretações.

O conhecimento é o alicerce do alto desempenho de sociedades e organizações contemporâneas. "Sociedade do Conhecimento", "Economia Baseada em Conhecimento", "Redes de Conhecimento" e "Trabalhadores do Conhecimento" são expressões que começaram a fazer parte de nosso cotidiano.

No nosso estudo pudemos ver que realmente que o poder econômico da organização moderna está mais em sua capacidade intelectual do que em seus ativos imobilizados, como propriedades, instalações e equipamentos.

No processo licitatório ficou claro a existência de benefícios em: contratações em grande escala com redução nos valores, selecionar dentre a cadeia de fornecedores aqueles que correspondam à cultura e visão da organização e nos atenda em padrões de qualidade, capacitação continuada da Força de trabalho.

As empresas estão se transformando num local onde se pensa e não mais num local onde apenas se produz. Visitando o direcionamento estratégico 2011-2020, documento gerado no Planejamento estratégico da Organização pode percebemos a importância dada ao tema e podemos transcrever a ação condizente:

Sendo considerado o fato que a globalização tem aumentado a competitividade em nível mundial em patamares nunca vistos, impulsionando o surgimento de novas tecnologias. O ingresso em novos mercados e mesmo a manutenção dos atuais em mira de novos entrantes faz com que, a Empresa estudada tenha como um caminho: o de se diferenciar pelo que sabe e pela forma como consegue usar esse conhecimento, aperfeiçoando a sua competência tecnológica e organizacional.

Deste modo, com base nesse cenário, entendemos que os processos licitatórios deverão apoiar essas atividades, contratando cada vez de forma mais “rápida” e “inteligente”, dentro da lei.

A área administrativa da Diretoria Metropolitana – M vive uma reestruturação com a criação da unidade CSC – Central de Serviços Compartilhados. Os fluxos de processos estão sendo revistos. No prazo de um ano as células administrativas de Recursos Humanos, Jurídico, Suprimentos, Informática e Financeiro não serão mais descentralizadas mais nas unidades de Negócio e serão centralizadas. Experiência vivenciada através de Benchmarks em empresas privadas.

Sendo assim um novo estudo deverá ser feito quando a nova realidade for implantada.

Modificar a postura das pessoas, remetendo-as a uma busca essencial, de simplicidade, de extinção daquilo que é gordura desnecessária. A nossa prática mostra que isso acontece quase que automaticamente e isto muito nos anima, pois, em um ambiente organizacional, esta transformação traz em si a busca pela coerência entre processos e negócio, entre sistemas de informação e reais necessidades de informação.

O mundo está cada vez mais rápido. Para acompanhá-lo, nossas organizações precisam cada vez mais de agilidade e, para ser ágeis, precisam ser magras, enxutas e profundamente conhecedoras do seu negócio e dos seus processos.

O ser humano preparado para a Organização do Conhecimento não é somente preparado tecnicamente; é, sobretudo, preparado, emocional e psicologicamente, para a troca, para compartilhá-lo, para ensiná-lo e



aprender com o outro. Esta é a grande transformação a qual o homem será submetido, se quiser participar desse novo mundo.

A rapidez das mudanças e da transmissão de informações trará, conseqüentemente, a constante atualização técnica. Já não é nenhuma profecia ou nenhum mistério falar de necessidade de formação contínua de um profissional.

As Organizações do Conhecimento trabalharão com equipes. Os processos de trabalho, como já vimos, deixam de serem propriedades de gerentes e de órgãos, para serem grandes cadeias produtivas, onde cada um agrega aquilo que conhece. Ora, em assim sendo, processos passam a ter características multidisciplinares, absorvendo os mais diversos níveis de conhecimento. Porém, se esta cadeia produtiva é bem alimentada e atinge seu objetivo com êxito então se está conseguindo um bom trabalho de equipe.

Constituir equipes preparadas, técnica e psicologicamente, é um desafio para as organizações atuais; para as futuras, então, é quase que uma utopia. E aqui está toda a transformação que a organização enfrentará para chegar lá.

Não é isso. Só saberemos se o que estamos fazendo é bom, se tivermos algum parâmetro de referência ou alguma medição. Isso é controle. Por isso, controles nunca deixarão de existirem uma organização. Flexibilidade é ter um ambiente onde às pessoas possam se sentir à vontade, reconhecidas, valorizadas. É permitir que elas se reúnam, troquem ideias, conversem, apresentem seus projetos.

Outro aspecto, que sofrerá alterações, é a necessidade de promover formação constante. Formar é diferente de treinar. Treinamento é bom, capacita pessoas para uma determinada atividade, e, no sentido mais particular, adestra.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANGELONI, Maria Terezinha. Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva: 2002.
2. BARROS, Aidil de Jesus Paes de, LEHFELD, Neide Aparecida de S. Projeto de pesquisa: propostas metodológicas. 12. ed. Petrópolis: vozes, 2001.
3. BARROS, Felipe Luiz Machado. **Princípios administrativos aplicados à licitação pública**. Jus Navigandi, Teresina, ano 7, n. 58, 1 ago. 2002. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/3175>>. Acesso em: 13 set. 2011.
4. CARVALHO Filho, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 21º Ed. São Paulo, 2008.
5. CARVALHO, Gilda Maria Rocha e TAVARES, Márcia da Silva de Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional. - Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001 152p.
6. DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro. Campus, 1998.
7. DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.
8. DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 20º Ed. São Paulo, 2007.
9. DRUCKER, Peter F. Organização do Futuro. Como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Ed. Futura, 1997. 428p
10. FIALHO, Francisco Antonio Pereira; MONTIBELLER, Gilberto Filho; MACEDO, Marcelo; MITIDIARI, Tibério da Costa. Empreendedorismo na Era do Conhecimento. Florianópolis. Editora Visual Books Ltda., 2006.
11. FLEURY, MARIA TEREZA LEME; JUNIOR, MOACIR DE MIRANDA OLIVEIRA; Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.) As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. 306 p.
12. GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
13. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.
14. LIMA, Mauricio. **A História da Lei 8666/93**. Administradores, São Luís, 24 Out. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/artigo-a-historia-da-lei-8-666-93/49232/>> Acesso em: 13 set. 2011.

15. MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2000.
16. NONAKA, I. TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. São Paulo: Campus, 2008.
17. POLANIY, Michael. Personal Knowledge. London: Routledge & Kegan Paul,
18. EMPRESA ESTUDADA a. Site Institucional da Organização EMPRESA ESTUDADA; Disponível em: <http://site.Empresa estudada.com.br/site/interna/Default.aspx?secaoId=3>; Acesso em 28/10/2011.
19. EMPRESA ESTUDADA b. Relatório de Gestão Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento – PNQS. São Paulo: Empresa estudada, 2011.
20. EMPRESA ESTUDADA c. Página da Gestão do Conhecimento Intranet Empresa estudada. Disponível em: http://10.36.55.236/gestado_conhecimento/perguntas/01_GC_perguntas.asp. Acesso em 28/10/2011.
21. EMPRESA ESTUDADA d. Planejamento Estratégico Intranet Empresa estudada. Disponível em Home> Planejamento Estratégico> Sites de Colaboração Acesso em 28/10/2011.
22. EMPRESA ESTUDADA e. Gerenciado de documentos Empresa estudada - Procedimentos Empresariais . Disponível em: <http://gedoc.Empresa estudada.com.br> Acesso em 28/10/2011.
23. SCHREIBER, G.; et al. Knowledge engineering and management: the CommonKADS Methodology. MIT Press. Cambridge. Massachussets. 2002.
24. SENGE, P. M. et AL. A quinta disciplina: caderno de campo. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1997
25. STAKE, Robert E. The case study method in social inquiry. In DENZIN, Norman K.;
26. LINCOLN, Yvonna S. The American tradition in qualitative research. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 2001.
27. TUOMI, I. Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory. Journal of Management Information Systems, v. 16, n. 3, p. 103-117, Winter 1999.
28. YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.