

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

Cap. QOBM/Comb. **DÉBORA FERREIRA CHAVES**



**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA PARA
MINIMIZAR A PERDA DE INFORMAÇÕES E O TEMPO DE
APRENDIZADO DE NOVOS PREGOEIROS NA COMISSÃO DE
CONTRATAÇÃO DO CBMDF**

BRASÍLIA
2025

Cap. QOBM/Comb. **DÉBORA FERREIRA CHAVES**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA PARA
MINIMIZAR A PERDA DE INFORMAÇÕES E O TEMPO DE
APRENDIZADO DE NOVOS PREGOEIROS NA COMISSÃO DE
CONTRATAÇÃO DO CBMDF**

Artigo científico apresentado à disciplina Metodologia da Pesquisa Científica como requisito para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientador: Cel. RRm QOBM/Comb. **HÉLIO PEREIRA LIMA**

BRASÍLIA
2025

Cap. QOBM/Comb. **DÉBORA FERREIRA CHAVES**

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA PARA MINIMIZAR A PERDA DE INFORMAÇÕES E O TEMPO DE APRENDIZADO DE NOVOS PREGOEIROS NA COMISSÃO DE CONTRATAÇÃO DO CBMDF

Artigo científico apresentado à disciplina Metodologia da Pesquisa Científica como requisito para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

LEONARDO MONTEIRO LOPES – Cel. QOBM/Comb.
Presidente

KARLA REGINA BARCELLOS ALVES – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Membro

EMÍLIA BERNARDES DA SILVA – Ten-Cel. RRM QOBM/Comb.
Membro

HÉLIO PEREIRA LIMA – Cel. RRm QOBM/Comb.
Orientador

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA PARA MINIMIZAR A PERDA DE INFORMAÇÕES E O TEMPO DE APRENDIZADO DE NOVOS PREGOEIROS NA COMISSÃO DE CONTRATAÇÃO DO CBMDF

RESUMO

Este artigo científico tem por objetivo geral estudar estratégias de gestão do conhecimento para minimizar a perda de informações e o tempo de aprendizado de novos pregoeiros na Comissão de Contratação do CBMDF. Para atingi-lo, quatro objetivos específicos foram definidos: (1) apresentar teoria sobre gestão do conhecimento e processo de criação do conhecimento; (2) apresentar teoria sobre a comissão de contratação, o processo de compras públicas e o elevado grau de conhecimento que um pregoeiro deve adquirir assim que chega na comissão; (3) identificar o tempo demandado de início de uma licitação para um novo pregoeiro do CBMDF; e (4) verificar se em comissões de contratação de outros órgãos da Segurança Pública há estratégias para evitar perda de conhecimento e agilizar a formação dos pregoeiros. Embora o regimento interno do CBMDF utilize o termo "Comissão Permanente de Licitação", este estudo adota a terminologia "Comissão de Contratação", conforme definido na Lei nº 14.133 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos). A pesquisa, de natureza aplicada e abordagem mista (quali-quantitativa), utilizou análise documental de 527 processos licitatórios (2019-2023), questionários respondidos por 17 pregoeiros e entrevistas com chefes de comissões de contratação de seis órgãos da segurança pública. Os resultados revelam que a principal fonte de aprendizado é a experiência prática compartilhada entre pregoeiros, e que reuniões semanais focadas nesses aspectos combinadas com estudos de caso são uma estratégia de Gestão do Conhecimento relevante para reduzir o tempo de aprendizado e minimizar a perda de conhecimento. Propõe-se a formalização de reuniões semanais com registro das informações discutidas, utilizando uma ata padronizada e o *NotebookLM* para facilitar futuras consultas. Conclui-se que a implementação de uma estratégia formal de gestão do conhecimento, com foco na prática e no compartilhamento de experiências, é fundamental para otimizar o capital intelectual e a eficiência do processo de compras públicas do CBMDF.

Palavras-chave: CBMDF; comissão; gestão do conhecimento; pregoeiro.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A TOOL TO MINIMIZE INFORMATION LOSS AND TRAINING TIME FOR NEW AUCTIONEERS IN THE CBMDF PROCUREMENT COMMISSION

ABSTRACT

This scientific article aims to study knowledge management strategies to minimize information loss and learning time for new auctioneers in the CBMDF's Procurement Commission. To achieve this, four specific objectives were defined: (1) present the theory of knowledge management and the knowledge creation process; (2) present the theory on the procurement commission, the public procurement process, and the high level of knowledge that an auctioneer must acquire upon joining the commission; (3) identify the time demanded to initiate a bidding process for a new CBMDF auctioneer; and (4) verify whether procurement commissions in other Public Security agencies have strategies in place to prevent knowledge loss and expedite auctioneer training. Although the CBMDF's internal regulations use the term "Permanent Bidding Commission," this study adopts the terminology "Procurement Commission," as defined in Law N°. 14.133 (Public Procurement and Contracts Law). The research, applied in nature and using a mixed-methods approach (qualitative and quantitative), involved document analysis of 527 bidding processes (2019-2023), questionnaires answered by 17 auctioneers, and interviews with heads of procurement commissions from six public safety agencies. The results reveal that the main source of learning is the practical experience shared among auctioneers, and that weekly meetings focused on these aspects combined with case studies are a relevant knowledge management strategy to reduce learning time and minimize knowledge loss. It is proposed to formalize weekly meetings with a record of the information discussed, using a standardized minute template of meeting and the NotebookLM tool to facilitate future consultations. It is concluded that the implementation of a formal knowledge management strategy focused on practice and experience sharing is essential to optimize intellectual capital and the efficiency of CBMDF's public procurement process

Keywords: *auctioneer; CBMDF; commission; knowledge management.*

1. INTRODUÇÃO

Em setores especializados e que demandam um elevado grau de conhecimento técnico, há desafios relacionados à perda de conhecimento devido à saída de pessoas experientes e à capacitação de novos profissionais, os quais requerem um tempo para produzir, impactando, assim, na eficiência dos processos do setor (Mendonça, 2022; Massingham, 2018, tradução nossa). Dessa forma, a gestão do conhecimento se apresenta como uma alternativa eficaz para esses problemas, sistematizando a transferência de informações.

O processo de licitação pública é composto por diversas etapas, as quais demandam conhecimento e experiência dos agentes públicos, em especial, dos pregoeiros. A operacionalização desse processo demanda tempo e o corpo técnico do setor deve ser capacitado continuamente em diversas áreas (Gonçalves; Figueiredo, 2023).

Diante dos desafios apresentados pela perda de conhecimento em setores especializados e considerando a complexidade e expertise necessária aos pregoeiros, esta pesquisa se concentra no estudo da gestão do conhecimento como ferramenta para minimizar a perda de informações e o tempo de aprendizado de novos pregoeiros na Comissão de Contratação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF).

Atualmente, a Comissão de Contratação do CBMDF enfrenta um desafio devido à saída de pregoeiros experientes. Além disso, novos pregoeiros que ingressam passam por um período de adaptação razoavelmente longo para iniciarem suas primeiras licitações. Dessa forma, o problema a ser pesquisado é: como uma estratégia de gestão do conhecimento pode contribuir para a otimização do capital intelectual e agilizar a formação de novos pregoeiros do CBMDF?

A escolha do tema “Gestão do Conhecimento como ferramenta para minimizar a perda de informações e o tempo de aprendizado de novos pregoeiros na Comissão de Contratação do CBMDF” justifica-se pela necessidade de aprimorar o processo de transferência de conhecimento entre pregoeiros e a formação dos novos membros.

Nesse contexto, espera-se estudar estratégias para manter e compartilhar informação entre os pregoeiros da Comissão de Contratação do CBMDF, proporcionando uma transição mais rápida para os novos profissionais, aumentando a experiência de todos os membros da comissão, melhorando a eficiência dos processos e realizando aquisições mais céleres.

O CBMDF (2025), em seu Plano Estratégico 2025-2030, reconhece a importância do desenvolvimento contínuo. Seu Objetivo Estratégico nº 8, "Promover a expertise para a realização das atividades bombeiro militar por meio da educação corporativa, da gestão do conhecimento e da inovação", alinha-se diretamente com o presente estudo, que busca aprimorar a gestão do conhecimento, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos.

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é estudar estratégias de gestão do conhecimento para minimizar a perda de informações e o tempo de aprendizado de novos pregoeiros na Comissão de Contratação do CBMDF. E para atingi-lo, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- Apresentar teoria sobre gestão do conhecimento e processo de criação do conhecimento;
- Apresentar teoria sobre a comissão de contratação, o processo de compras públicas e o elevado grau de conhecimento que um pregoeiro deve adquirir assim que chega na comissão;
- Identificar o tempo demandado de início de uma licitação para um novo pregoeiro na Comissão de Contratação do CBMDF de 2019 a 2023. De modo a permitir realizar comparações com o tempo demandado para realizar as demais licitações;
- Verificar se em comissões de contratação de outros órgãos da Segurança Pública há estratégias de gestão do conhecimento para evitar perda de conhecimento e para agilizar a formação dos pregoeiros.

Duas hipóteses são propostas nesta pesquisa. A primeira considera que uma estratégia para compartilhar o conhecimento entre os pregoeiros reduzirá a perda de conhecimento decorrente da saída de pregoeiros experientes da Comissão de Contratação do CBMDF.

A segunda hipótese supõe que uma estratégia para capacitar os militares que saem do curso de formação de oficiais com noções básicas de pregão eletrônico antes de uma possível nomeação para a comissão de contratação reduzirá o tempo médio que um novo pregoeiro leva para realizar sua primeira licitação, acredita-se que esse tempo médio hoje seja de 4 meses.

No referencial teórico deste trabalho, em sua primeira seção, apresenta-se conceitos prévios relacionados à gestão do conhecimento (dado, informação, conhecimento), em seguida aborda-se os modos de conversão do conhecimento e por fim o modelo espiral de criação do conhecimento, a maneira em que o conhecimento mobilizado em cada indivíduo é ampliado para toda a organização. Na segunda seção, explana-se sobre o conceito de Gestão do Conhecimento e suas práticas. E na última seção do referencial, se desenvolve sobre a comissão de contratação e a complexidade do processo de compras públicas, regulamentadas pela Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021).

Após o referencial teórico, apresenta-se a metodologia de estudo do trabalho, apresentando como foi realizada a coleta de dados do trabalho e os métodos de análise. A seguir os Resultados e Discussão dos dados são apresentados, seguidos pelas Considerações Finais do artigo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Dado, informação e conhecimento

Considera-se relevante para a compreensão deste trabalho abordar os conceitos de dado, informação e conhecimento, e, em seguida, discorrer sobre o processo de criação do conhecimento.

Dado pode ser definido como um conjunto de fatos distintos e objetivos. Sendo a matéria prima de uma informação, a qual de forma isolada não transmite conhecimento (Davenport e Prusak, 2003).

Nessa perspectiva, informação é o dado organizado e utilizado com um propósito, possui um significado (Neves e Duarte, 2008; Drucker, 2006) e necessita da intervenção do homem para processar esses dados com a finalidade desejada (Sordi, 2015; Davenport, 1998).

Já o conhecimento possui uma definição mais complexa, uma vez que é influenciado por crenças e valores de cada pessoa. Davenport e Prusak (2003) o comparam com um sistema vivo, que cresce e muda conforme interage com o ambiente. Para a sua construção é necessária a reflexão, a síntese e a contextualização da informação (Davenport, 1998).

Nonaka e Takeuchi (1997) dividem o conhecimento em duas categorias: tácito e explícito. O primeiro é referente ao que não pode ser traduzido por palavras, às experiências e às habilidades individuais. O segundo é relativo ao que é formalizado, mostrado e explicado, traduz-se por documentos, banco de dados e é facilmente sistematizado e transmitido.

Davenport e Prusak (2003) ilustram a diferença entre o conhecimento tácito e o explícito, citando que um gerente adquire dois terços de sua informação e conhecimento em reuniões presenciais ou conversas telefônicas e, apenas, um terço em documentos. Verifica-se que o conhecimento tácito é mais complexo para ser adquirido e transmitido do que o explícito.

De acordo com Nonaka *et al.* (2000, tradução nossa), o conhecimento explícito é aquele que pode ser compartilhado de forma sistemática, como em dados, formulários científicos, especificações e manuais. Em contrapartida, o conhecimento tácito é altamente pessoal e de difícil formalização, abrangendo *insights* subjetivos e a intuição, que não são fáceis de comunicar. Os autores afirmam que, quando o conhecimento tácito se transforma em explícito, há a consolidação do conhecimento na instituição, permitindo assim que seja compartilhado com outros, e se tornando base para novos conhecimentos.

Nonaka e Takeuchi (1997) abordam que o processo de criação do conhecimento se dá pela interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Compartilham ainda sobre os quatro modos de conversão do conhecimento, os quais ocorrem a partir dessa interação entre os dois conhecimentos e são: socialização, externalização, combinação e internalização.

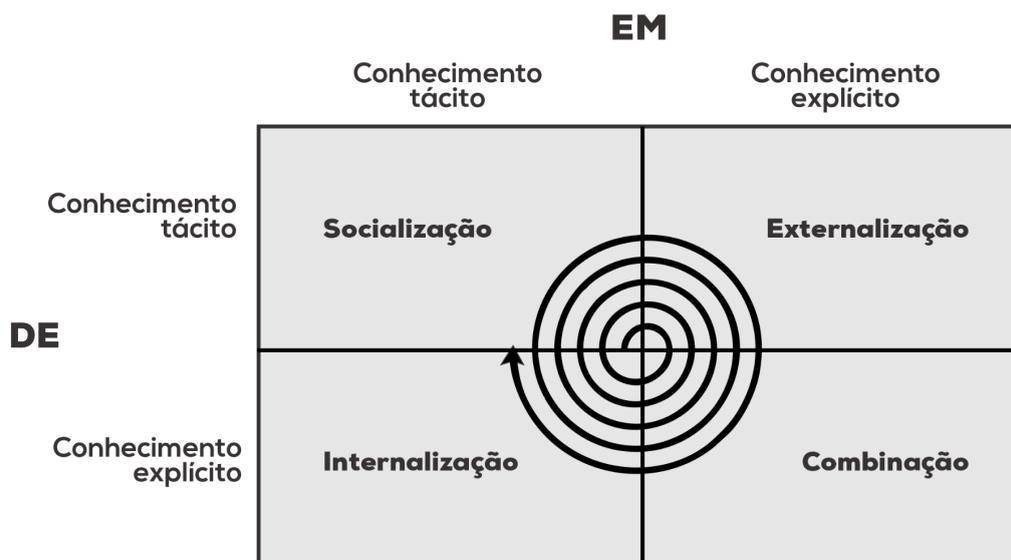
Na socialização, há a conversão de conhecimento tácito de um indivíduo para outro, através de experiência compartilhada (Almeida *et al.*, 2011). Na externalização ocorre a transformação do conhecimento tácito para o explícito. Citado por Nonaka e Takeuchi (1997) como o processo de criação do conhecimento perfeito, no qual há articulação do conhecimento tácito com metáforas, analogias, modelos e outras formas de conhecimento explícito, há a formalização de novos conceitos.

No processo de combinação, a conversão ocorre através de diferentes conjuntos de conhecimento explícito para a criação de novo conhecimento explícito. Os conteúdos são reconfigurados por meio de acréscimos, combinações, classificações e categorizações levando a um novo conhecimento (Almeida *et al.*, 2011; Alvarenga Neto, 2008; Nonaka e Takeuchi, 1997).

Por fim, na internalização a transferência ocorre do conhecimento explícito para o tácito. Refere-se à absorção do conhecimento explícito em tácito. Está relacionado ao aprendizado pela prática (Almeida *et al.*, 2011; Alvarenga Neto, 2008; Nonaka e Takeuchi, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que as quatro conversões do conhecimento interagem entre si, de forma que o conhecimento tácito mobilizado em cada indivíduo é ampliado por toda organização através de cada modo de transferência até a sua cristalização. Denomina-se essa interação entre os modos de espiral de criação do conhecimento (Figura 1).

Figura 1 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

2.2. Gestão do conhecimento

O conhecimento, quando acessível e adequadamente utilizado, é de grande relevância para a organização. Representa um ativo estratégico que auxilia nas tomadas de decisões (Almeida *et al.*, 2011; Alvarenga Neto, 2008; Davenport; Prusak, 2003). Observa-se, assim, a importância de gerir o conhecimento em uma instituição. Ao promover a criação do conhecimento, as práticas e a transferência de competências para toda a organização, aprimoram-se os processos e resultados, influenciando na eficiência da instituição (Ziviani *et al.*, 2019). A Gestão do Conhecimento surge para auxiliar a criação, armazenamento e disseminação do conhecimento em uma instituição.

A Organização Internacional de Normalização (2018), em sua norma ISO 30.401, define que gestão do conhecimento é uma disciplina focada em como as organizações criam, compartilham e utilizam o conhecimento de forma eficaz. A Norma ressalta que, embora não haja um significado universalmente aceito e padrões internacionais, a gestão do conhecimento é essencial para promover o fluxo eficiente de informações nas organizações e, para ser eficaz, requer uma combinação de estratégias culturais, de processos e tecnológicas adaptadas às necessidades específicas da organização.

Apesar de não ter um significado universalmente aceito, alguns autores definem a gestão do conhecimento como um conjunto de ações e mecanismos que incentivam a sistematização das informações e dos conhecimentos da instituição, englobando etapas desde sua criação até seu armazenamento e disseminação. Fazendo com que as organizações criem, compartilhem e apliquem o conhecimento de forma coletiva e sistemática para atingir seus objetivos, contribuindo para aumentar a eficiência e eficácia dos seus processos. (Mendonça *et al.*, 2022; Felicidade *et al.*, 2021).

Mendonça *et al.* (2022) abordam a importância das práticas institucionalizadas para a efetividade da gestão do conhecimento e afirmam que elas fomentam o conhecimento na organização. Os autores afirmam, ainda, que a capacidade de uma organização de reconhecer e utilizar o conhecimento é observada por seu conjunto de rotinas e processos organizacionais. Por meio dos quais adquirem, assimilam, transformam e transmitem o conhecimento.

Nesse sentido, Santos (2022) afirma que nas organizações, o conhecimento costuma estar embutido não apenas em documentos, mas também em rotinas, práticas e normas organizacionais. Informa, ainda, que as práticas são instrumentos de administração que possibilitam a geração e disseminação do conhecimento na organização. Em vista disso, Ziviani *et al.* (2019) definem que as práticas de gestão do conhecimento são como rotinas diretamente envolvidas no desenvolvimento e na aplicação do conhecimento.

Segundo Gonçalves e Vasconcelos (2011), as práticas de gestão do conhecimento se caracterizam pela regularidade da execução, pelo objetivo de gerir a organização, tem por base os padrões de trabalho e são direcionadas para produzir, reter, disseminar, compartilhar ou aplicar o conhecimento.

Becerra-Fernandez e Sabherwal (2001, tradução nossa) apresentam dezenove práticas de gestão do conhecimento e as relacionam com os modos de conversão do conhecimento do modelo trazido por Nonaka e Takeuchi (1997), apresentados na seção anterior, conforme a seguir:

Tabela 1 – Práticas de gestão do conhecimento e sua correlação no modo de conversão do conhecimento

Modo de conversão do conhecimento	Práticas de gestão do conhecimento
Socialização	Rotação dos funcionários por todas as áreas.
	Campings de <i>Brainstorming</i> (troca de ideias).
	Projeto de cooperação através da diretoria.
	Uso de mentores e aprendizes para transferir o conhecimento.
Internalização	Aprender por observação.
	Aprender fazendo.
	Treinamento no posto de trabalho.
	Reuniões face-a-face.
Combinação	Base de dados.
	Repositórios de informação, melhores práticas e lições aprendidas.
	Acesso a dados baseados na <i>web</i> .
	Páginas <i>web</i> (intranet e Internet).
Externalização	Captura e transferência de conhecimento de especialistas.
	Grupos de chat/grupos de discussão.
	Sistema de apoio à tomada de decisão.
	<i>Groupware</i> (<i>software</i> colaborativo para facilitar a comunicação e compartilhamento de informações) e outras ferramentas de colaboração em equipe.
	Modelos baseados em analogias e metáforas.
	Conselhos (habilidades, “páginas amarelas”).
	Sistema de resolução de problemas baseados em tecnologias como raciocínio baseado em casos

Fonte: Adaptado de Becerra-Fernandez e Sabherwal (2001, tradução nossa) e Nonaka e Takeuchi (1997).

A Organização Asiática de Produtividade (APO) traz em seu manual (APO, 2020, tradução nossa) vinte e seis práticas de gestão do conhecimento, dez são apresentadas no Anexo A deste trabalho. A APO (2020) afirma que as práticas desempenham um papel essencial nas iniciativas de gestão do conhecimento, uma vez que promovem o crescimento e a evolução do processo de internalização do capital intelectual nas organizações.

2.3. Comissão de contratação e o processo de compras públicas

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) em seu Regimento Interno (2020) pormenoriza a estrutura orgânico-funcional e as atribuições gerais dos órgãos do CBMDF e dos seus integrantes. A Comissão Permanente de Licitações (COPLI), subordinada à Subdiretoria de Contratações e Aquisições, desempenha as seguintes funções, de acordo com o regimento citado:

Art. 202. À Comissão Permanente de Licitação, além das atribuições constantes no art. 121, compete:

- I - executar os procedimentos necessários ao processamento, coordenação e execução das licitações;
 - II - receber, examinar e julgar documentos e procedimentos relativos às licitações;
 - III - assessorar o Diretor da DICOA na tomada de decisões técnicas e administrativas relativas às licitações;
 - IV - elaborar os atos convocatórios de licitação;
 - V - conduzir as sessões públicas relativas aos certames licitatórios;
 - VI - solicitar pareceres técnicos ou jurídicos;
 - VII - promover diligências destinadas a esclarecer ou a complementar a instrução do processo licitatório em qualquer fase;
 - VIII - realizar a adjudicação do objeto da licitação quando se tratar de Pregão;
 - IX - propor instauração de processo com vistas à apuração de infrações cometidas no curso da licitação, sem prejuízo de sua iniciativa de apuração;
 - X - conduzir os procedimentos de concessões e permissões.
- (CBMDF, 2020, p. 81)

Conforme o artigo transcrito, as funções da comissão abrangem atividades que exigem conhecimento técnico e jurídico. A variedade de atribuições, desde análise documental e elaboração dos atos convocatórios até a condução das sessões públicas e propor instauração de infrações cometidas por licitantes, demandam um tempo razoável de aprendizagem.

A Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei N° 14.133 (Brasil, 2021), trouxe o termo comissão de contratação, e a define como o conjunto de agentes públicos indicados pela Administração, com a função de receber, examinar e julgar documentos relativos às licitações e aos procedimentos auxiliares. Assim, o termo usado neste trabalho é o definido pela legislação.

Licitação é o processo administrativo pelo qual a administração realiza suas compras. A Constituição Federal (Brasil, 1988) estabelece que o procedimento de licitação é exigido para a administração pública direta e indireta, salvo às exceções trazidas pela lei de licitações. Em outros termos, licitar é a regra e a alta

administração do órgão deve implementar processos e estruturas, com o intuito de alcançar seus objetivos (Brasil, 2021).

O pregão eletrônico é a modalidade de licitação obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, e o agente de contratação responsável por sua condução é designado pregoeiro. O pregão passa pelas seguintes fases: preparatória; divulgação do Edital de Licitação; apresentação de impugnações e pedidos de esclarecimentos; apresentação de propostas e lances; julgamento; habilitação; recursal, quando for o caso; homologação (Brasil, 2021).

A fase preparatória é caracterizada pelo planejamento da aquisição. O setor demandante do CBMDF é responsável por iniciar o processo e elaborar os principais documentos do processo, dentre estes, o Estudo Técnico Preliminar (ETP) (Brasil, 2021).

O ETP deve evidenciar o problema que a contratação resolverá e sua melhor solução, avaliando sua viabilidade técnica e econômica e deve conter os elementos trazidos pelas alíneas do parágrafo 1º do Artigo 18 da Lei de Licitações (Brasil, 2021). Dentre eles, cita-se: descrição da necessidade e requisitos da contratação, estimativas das quantidades, acompanhadas das memórias de cálculo e dos documentos que lhes dão suporte, levantamento de mercado, que consiste na análise das alternativas possíveis, estimativa do valor da contratação, descrição da solução como um todo, demonstrativo dos resultados pretendidos em termos de economicidade (Brasil, 2021).

Após finalizado os documentos iniciais e com autorização para seguimento da instância competente, sendo esta o Estado Maior Operacional (EMOPE) quando o setor demandante é da área operacional, o processo é submetido à Diretoria de Materiais e Serviços - DIMAT (CBMDF, 2024).

Na DIMAT, o processo é enviado para a Seção de Elaboração de Projetos Básicos e Pedidos de Compras (SEPEC), onde será analisado. Se não estiver nos parâmetros normativos, retorna-se o processo ao demandante, caso ele esteja em condições, elabora-se o Termo de Referência - TR (CBMDF, 2024).

O TR é o documento necessário para a contratação de bens e serviços, que deve conter os parâmetros e elementos descritos na alínea XXXIII, do artigo 6º, da Lei Nº 14.133 (Brasil, 2021), de forma resumida: definição do objeto, fundamentação da contratação, descrição da solução como um todo, considerado todo o ciclo de vida do objeto, requisitos da contratação, modelo de execução do objeto, modelo de gestão do contrato, critérios de medição e de pagamento, forma e critérios de seleção do fornecedor, estimativas do valor da contratação, adequação orçamentária (Brasil, 2021).

Ainda na fase preparatória, a SEPEC envia o processo à Diretoria de Contratações e Aquisições (DICOA), a qual remete para sua comissão de contratação, último setor da fase preparatória. Ilustra-se na Figura 2, parte do processo de compras do Comando Operacional - COMOP (CBMDF, 2024).

Figura 2 – Mapeamento do processo de aquisições e contratações do COMOP



Fonte: Adaptado de CBMDF (2024).

Na comissão de contratação, o pregoeiro verifica a conformidade dos documentos iniciais e do TR com os requisitos legais e sugere ajustes, se necessários, não apenas com base na legislação, mas também com a experiência de licitações anteriores fracassadas ou desertas (CBMDF, 2020).

Essa análise pode abranger diversos aspectos, incluindo: validação dos requisitos legais dos documentos iniciais; conformidade da pesquisa de preço e se há justificativa caso não atenda a legislação específica; se a especificação do objeto e a planilha estimativa de preços do TR condizem com a pesquisa de preços; avaliação da restrição da competitividade de forma injustificada; e análise de outros elementos relevantes para a contratação, tais como agrupamento de itens, se há tratamento preferencial para micro e pequenas empresas e suas respectivas justificativas (Brasil, 2021).

A Lei de Licitações (Brasil, 2021) estabelece mecanismos para garantir controle e gestão de riscos nos processos licitatórios, sendo um deles, as linhas de defesa. Nesse contexto, o pregoeiro assume um papel fundamental, como o último membro da primeira linha de defesa antes da divulgação do edital de licitação, atuando como um escudo de proteção dos recursos públicos e da imagem da instituição (Brasil, 2021; Leandro, 2023). Dada a grande responsabilidade na análise da documentação e na condução de cada etapa do processo, Leandro (2023) define o pregoeiro como uma espécie de supervisor de procedimentos, enfatizando a necessidade de capacitação contínua para aprimorar a compreensão do funcionamento do certame.

3. METODOLOGIA

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, por ser voltada para sua aplicação e utilização, postulando consequências práticas em questões institucionais. Quanto ao método de pesquisa, classifica-se como hipotético-dedutivo, por iniciar por um problema e a partir dele identificar os principais temas que nortearão o estudo (Almeida, 2021, *apud* Prodanov e Freitas, 2013).

Com relação aos objetivos, define-se como exploratória, por buscar aprofundar o conhecimento em determinadas áreas (Almeida, 2021) e referente à abordagem metodológica, esta pesquisa é caracterizada como mista (quali-quantitativa), uma vez que utiliza métodos quantitativos e qualitativos para realizar sua análise (Almeida, 2021). E quanto aos procedimentos, a metodologia da pesquisa é bibliográfica, documental, e de campo (Gil, 2002).

A coleta de dados dessa pesquisa ocorreu de três maneiras:

3.1. Análise de processos da comissão de contratação do CBMDF de 2019 a 2023

Este procedimento foi realizado com objetivo de obter dados referentes aos processos de licitação de 2019 a 2023, incluindo informações como: pregoeiro responsável, modalidade da licitação, objeto, data de início da análise, ocorrências de impugnação e recurso, se estes foram acatados ou não, valor estimado e homologado, datas de abertura e encerramento do pregão. Os dados foram obtidos no ambiente do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) do setor e organizados em uma planilha.

O período definido (2019 a 2023) abrange a inclusão de 5 novos pregoeiros. A análise permitiu identificar quanto tempo os novos pregoeiros demandaram para realizar sua primeira licitação de bens comuns, obras e serviços e comparar com o tempo demandando em licitações subsequentes.

Foram analisados quinhentos e vinte e sete (527) processos de licitação realizados por pregão eletrônico, de 2019 a 2023, da Comissão de Contratação do CBMDF, dentre os quais trezentos e setenta e sete (377) tiveram aberturas de licitação, os demais foram renumerados ou arquivados. Das 377 licitações realizadas, cento e cinquenta e quatro (154) foram conduzidas pelos 5 pregoeiros que ingressaram durante o período analisado.

3.2. Questionário aplicado aos pregoeiros

Um questionário contendo 19 questões, detalhadas no APÊNDICE A, foi enviado aos militares que já exerceram ou exercem a função de pregoeiro na comissão através da ferramenta *Google* Formulários.

As questões foram elaboradas para verificar o conhecimento inicial do pregoeiro ao ingressar na comissão e ao realizar sua primeira licitação, o processo de aprendizado, as melhores fontes de conhecimento observadas pelos respondentes e a importância do compartilhamento de informações. De forma a identificar lacunas no aprendizado e boas práticas de gestão do conhecimento, permitindo propor estratégias para aprimorar a formação e a eficiência dos membros da comissão.

O questionário foi respondido por dezessete pessoas, sendo onze de membros atuais e abrangendo diferentes períodos de ingresso na comissão.

3.3. Entrevistas com chefes das comissões de contratação de órgãos da Segurança Pública

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com chefes de comissões de contratação de órgãos de segurança pública no Distrito Federal. O roteiro de perguntas, apresentado no APÊNDICE B, visou verificar as práticas de gestão do conhecimento da comissão e a forma como o aprendizado inicial e continuado dos pregoeiros ocorre.

As entrevistas foram realizadas com seis (06) chefes de comissões de contratação da segurança pública das seguintes instituições: Centro de Intendência da Marinha em Brasília, Corpo de Bombeiro Militar do Distrito Federal, Polícia Civil do Distrito Federal, Polícia Militar do Distrito Federal, Quartel-General do Exército em Brasília e Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Análise de processos da Comissão de Contratação do CBMDF de 2019 a 2023

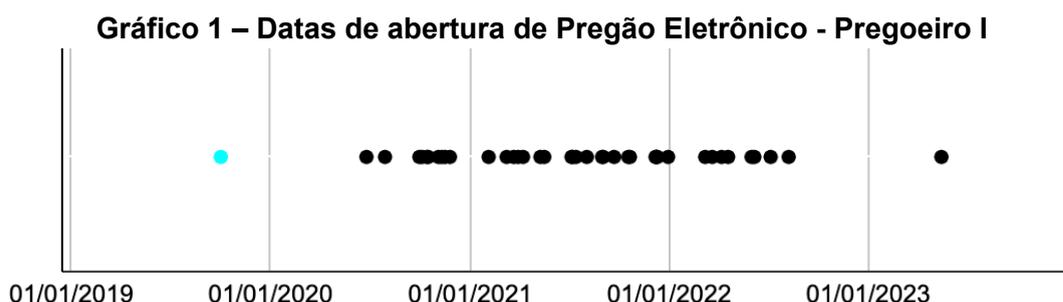
Foi realizada por meio da compilação manual dos dados dos processos de pregões eletrônicos produzidos nos anos de 2019 a 2023 pelos pregoeiros da Comissão de Contratação do CBMDF. Foram analisados 527 processos.

A partir dos 527 processos analisados, verificou-se que 377 aberturas de licitações de pregão eletrônico foram realizadas. Sendo 315 aquisições de bens comuns por pregão eletrônico nacional, 4 aquisições de bens comuns por pregão internacional, 41 de serviços e 17 de obras.

Nos processos analisados, dez (10) militares conduziram licitações na modalidade de pregão eletrônico. Dentre os quais cinco (5) pregoeiros ingressaram no período de 2019 a 2023.

O objetivo específico número 3 deste trabalho trata da identificação do tempo demandado para um novo pregoeiro realizar sua primeira licitação e comparar com o tempo demandado para realizar as demais licitações.

De forma a realizar as comparações, os processos de cada pregoeiro foram separados, para obter as datas de abertura de licitação de cada um nos 5 anos analisados, conforme demonstrado no APÊNDICE C. Os gráficos de 1 a 5 demonstram essas datas, os pontos na cor preta são as datas de abertura dos pregões eletrônicos e o ponto na cor azul, a data em que o pregoeiro iniciou na comissão de licitação.



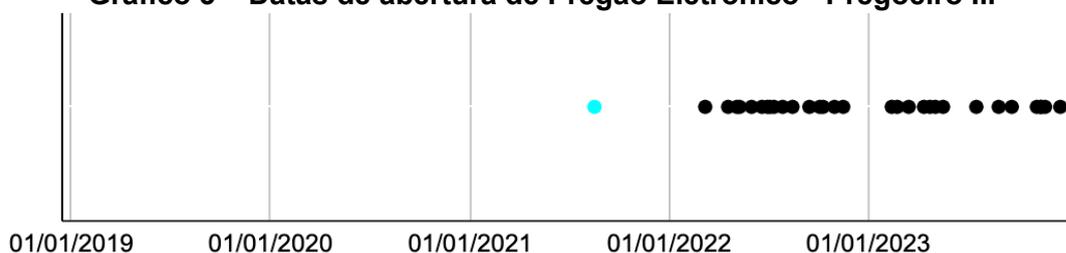
Fonte: A autora.

Gráfico 2 – Datas de abertura de Pregão Eletrônico - Pregoeiro II



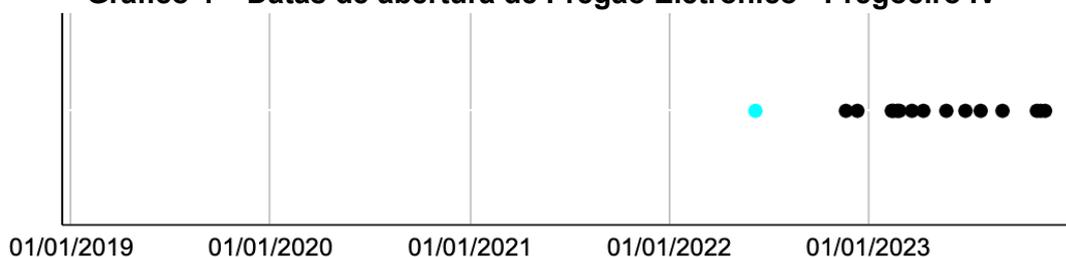
Fonte: A autora.

Gráfico 3 – Datas de abertura de Pregão Eletrônico - Pregoeiro III



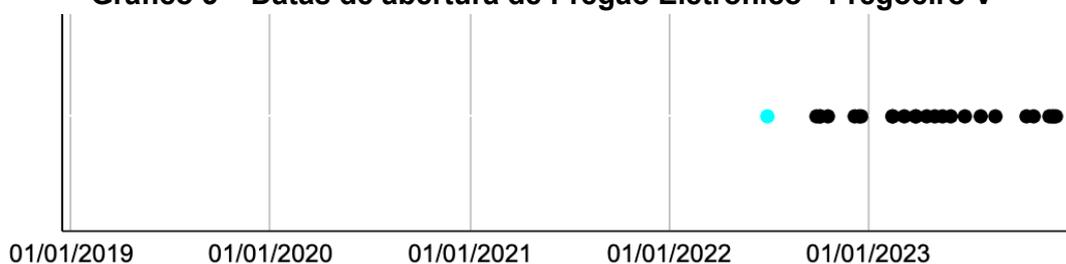
Fonte: A autora.

Gráfico 4 – Datas de abertura de Pregão Eletrônico - Pregoeiro IV



Fonte: A autora.

Gráfico 5 – Datas de abertura de Pregão Eletrônico - Pregoeiro V



Fonte: A autora.

A Tabela 2 apresenta o tempo demandado por cada pregoeiro que ingressou no ano de 2019 a 2023 a realizar sua primeira licitação de bens comuns e para os que realizaram licitação de obras e serviços no período.

Tabela 2 – Tempo, em dias, demandando por cada pregoeiro para realizar sua primeira licitação de Bens Comuns, Obras e Serviço

Pregoeiro	Bens Comuns	Obra	Serviço
Pregoeiro I	267	-	420
Pregoeiro II	153	1521	737
Pregoeiro III	203	625	-
Pregoeiro IV	166	531	-
Pregoeiro V	90	-	-

Fonte: A autora.

Observa-se que o tempo médio demandado pelos 5 pregoeiros foi de 176 dias para realizar a primeira licitação de bens comuns após a transferência para a comissão de contratação. Para os três pregoeiros que realizaram licitação de obras, o tempo médio demandando foi de 893 dias, e para os dois que realizaram licitação de serviço, o tempo médio foi de 579 dias.

O tempo médio demandado para um pregoeiro começar a licitar é de mais de 5 meses e meio. E para objetos mais complexos, como obras e serviços, esse tempo é ainda maior. O que demonstra que em setores especializados, como a função de pregoeiro, há um tempo requerido de aprendizado para o profissional começar a produzir.

No período analisado de 2019 a 2023, licitações de obras e serviços de maior vulto, e também pregões internacionais, foram realizados pelos pregoeiros que estavam na comissão antes de 2019.

Ao comparar o tempo demandado para um determinado pregoeiro realizar sua primeira licitação e o tempo médio dele realizar suas demais licitações (Tabela 3), observa-se uma redução de pelo menos 77%.

Tabela 3 – Tempo (T1) demandando por cada pregoeiro para realizar sua primeira licitação, o tempo médio (T2) para realizar suas demais licitações e comparação entre T1 e T2

Pregoeiro	Tempo para realizar primeira licitação (T1)	Tempo médio, a partir da segunda licitação (T2)	Comparação entre T1 e T2. Redução de:
Pregoeiro I	267 dias	28 dias	89,51 %
Pregoeiro II	153 dias	34 dias	77,78 %
Pregoeiro III	203 dias	22 dias	89,16 %
Pregoeiro IV	166 dias	27 dias	83,73 %
Pregoeiro V	90 dias	19 dias	78,89 %

Fonte: A autora.

4.2. Questionário aplicado aos pregoeiros

O questionário apresentado no APÊNDICE A foi direcionado aos militares que estiveram ou estão na função de pregoeiros. Foi aplicado com objetivo de coletar dados para verificar a gestão do conhecimento na Comissão de Contratação do CBMDF e buscar estratégias para aprimorá-la. Foi respondido por 17 pessoas.

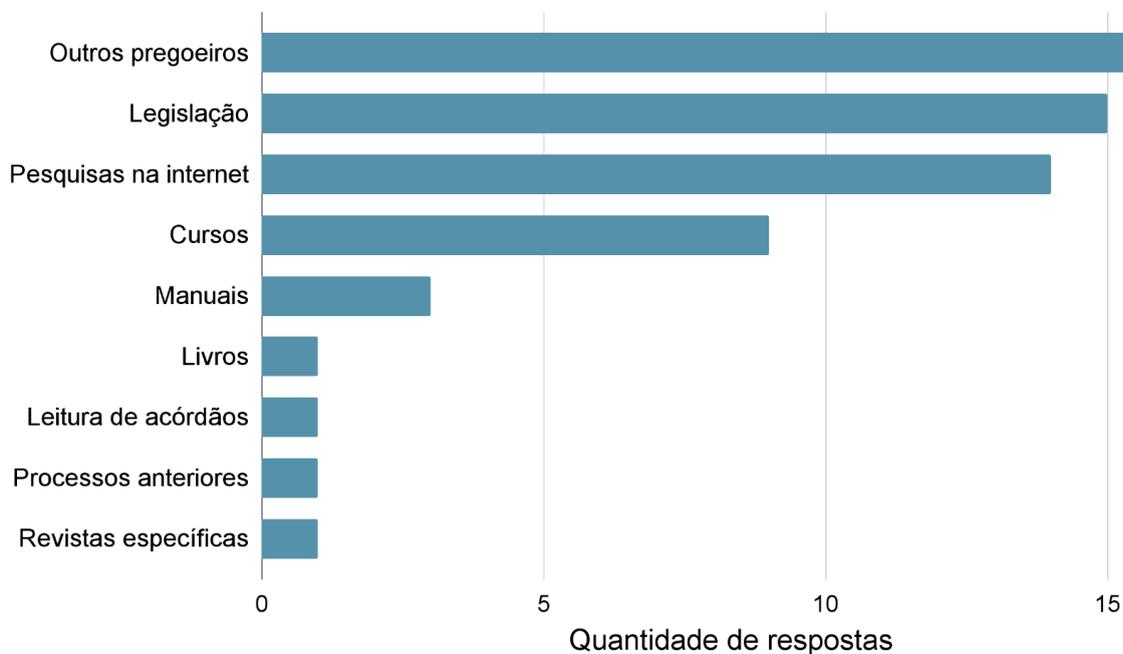
O instrumento aplicado foi composto por 15 questões, entre: fechadas, utilizando a escala de Likert (Ghisi *et al.*, 2006) para avaliar percepções e opiniões; fechadas com múltiplas escolhas e opção para o respondente inserir nova informação; abertas, para explorar *insights* dos militares e obter a experiência individual.

O Gráfico 6, referente à questão 9 do questionário, apresenta que a maioria dos pregoeiros avaliou sua preparação inicial para realizar sua primeira licitação, ou análise de processo para os que não conduziram nenhum pregão, como “Pouco preparado”, sendo este o nível 2 de uma escala de 1 a 5, em que 1 é “Insuficientemente preparado” e 5 é “Totalmente preparado”.

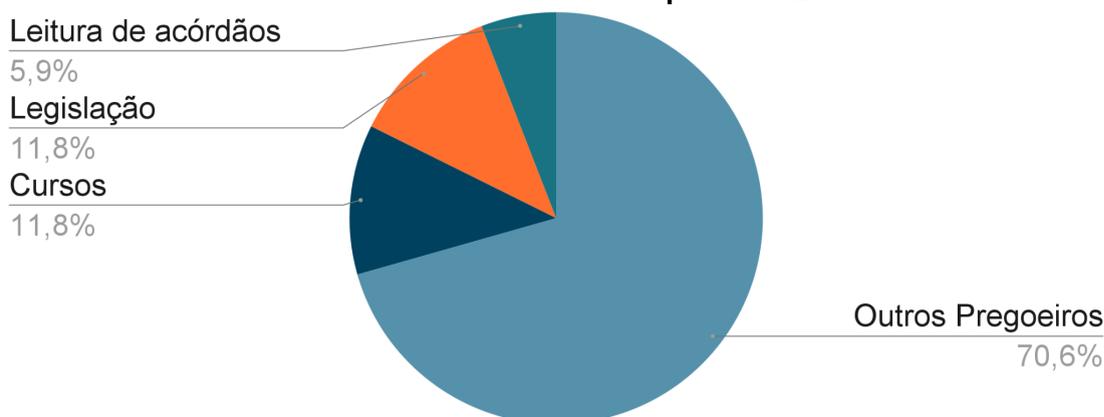
Gráfico 6 – Resultado da questão 9

Fonte: A autora.

O Gráfico 7 apresenta as principais fontes de conhecimento que o militar utilizou para auxiliá-lo na função de pregoeiro, resposta à questão 11 do questionário, podendo escolher uma ou mais opções e escrever novas informações. E o Gráfico 9 apresenta qual dessas fontes o militar julga como de maior relevância (questão 12). A maioria, 70,6% dos militares, respondeu “outros pregoeiros” como a fonte de maior relevância.

Gráfico 7 – Resultado da questão 11

Fonte: A autora.

Gráfico 8 – Resultado da questão 12

Fonte: A autora.

Em resposta à questão 14, 11 militares consideram de “extrema importância” uma capacitação formal interna para os pregoeiros, 5 responderam que seria “importante”, e 1 respondeu “neutro”. Na questão 15, foi perguntado de forma aberta qual seria o conteúdo ideal dessa capacitação. Essas respostas foram categorizadas, conforme indica a análise de conteúdo de Laurence Bardin (Bardin, 2011, *apud* Sousa e Santos, 2020), realizando classificações para centralizar conceitos de áreas similares (Tabela 4). Resultado desta análise está demonstrado no Gráfico 9.

Tabela 4 – Resultado da questão 15

Tópicos mencionados no questionário	Categorias
Legislação inerente à atividade. Conteúdo teórico sobre legislação. Normas atinentes às compras públicas. Esmiuçar legislação pertinente. Legislação vigente.	Legislação
Fontes de pesquisa/material de estudo direcionado. Fornecer material resumido, trazer um compêndio com os principais acórdãos e Súmulas.	Material de estudo direcionado
Principais pontos para a confecção de um edital de licitação. Criação de edital.	Confecção de Edital
Contabilidade básica aplicada.	Contabilidade básica
Uso de Inteligência Artificial (IA) no processo.	Uso de IA

Continua...

Tópicos mencionados no questionário	Categorias
<p>Transmissão do conhecimento prático que não é passado em cursos. Prática sobre efetiva realização das licitações. Aspectos práticos da licitação no CBMDF. Condução do certame. Utilização do sistema ComprasGov e demais sistemas envolvidos. Boas práticas na operação do sistema e suas limitações. Uso do sistema de licitação ComprasGov. Oficina prática de condução no sistema. Condução do processo licitatório. Operação do sistema Comprasnet.</p>	Aspectos Práticos
<p>Principais pontos relativos à análise dos processos. Principais dificuldades. Erros comuns das peças da licitação. Estudos de caso. Situações reais na fase externa da licitação proporcionam os maiores aprendizados. Estudos de caso, que seja mostrado a condução completa de um processo. Estudos de casos de processos já finalizados.</p>	Estudos de caso
<p>Todas as etapas do macroprocesso de compras. Particularidades do processo de compras do CBMDF. Noções iniciais. Conceitos iniciais. Especificidades dos diversos materiais e serviços. Composição do processo de licitação e explanação básica de suas peças.</p>	Conceitos iniciais

Fonte: A autora.

Gráfico 9 – Resultado da questão 16



Fonte: A autora.

O conteúdo citado com maior frequência pelos respondentes para compor uma capacitação formal interna foi “aspectos práticos”. Em seguida, os assuntos “conceitos iniciais” e “estudos de caso”. É possível, ainda, considerar o conteúdo “estudos de caso” como uma subcategoria de “aspectos práticos”, por trazer situações reais vivenciadas que remetem à prática do pregoeiro, mostrando assim, de forma ainda mais evidente, a importância do aspecto prático para os pregoeiros do CBMDF.

4.3. Entrevistas com chefes das comissões de contratação de órgãos da Segurança Pública

As entrevistas foram semi-estruturadas, contendo 8 perguntas abertas, conforme APÊNDICE B. As quais foram realizadas com chefes das comissões de contratação de 6 instituições: Centro de Intendência da Marinha em Brasília, Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Polícia Civil do Distrito Federal, Polícia Militar do Distrito Federal, Quartel-General do Exército em Brasília e Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal. Os dados coletados pelas entrevistas estão apresentados no APÊNDICE D.

Conforme objetivo específico número 4, as entrevistas foram realizadas visando verificar as práticas de gestão do conhecimento e a forma como o aprendizado dos pregoeiros ocorre.

Na questão 4, foi questionado qual o processo de treinamento para os novos pregoeiros (Tabela 5). Foi observado que ocorre normalmente por cursos externos combinados com a prática diária. Apenas uma comissão abordou que os novos pregoeiros devem realizar um curso interno pela instituição, mas informaram ser uma obrigatoriedade e que não veem relevância comparado à prática do dia-a-dia e à experiência passada por outros pregoeiros. As respostas foram categorizadas conforme a análise de conteúdo de Laurence Bardin (Bardin, 2011, *apud* Sousa e Santos, 2020).

Tabela 5 – Resultado da questão 4

Tópicos mencionados nas entrevistas	Categorias
Congresso de pregoeiros, pregão week, cursos por empresas privadas. Curso externo: EGOV, ENAP, Instituições Privadas. Curso externo por empresas privadas. Cursos externos. Cursos em escolas parceiras para terem o primeiro contato. Cursos externos, curso interno online.	Cursos
A parte prática é com outro pregoeiro, no dia-a-dia. Acompanhamento no dia-a-dia. Prática do dia-a-dia. Acompanhamento por alguém mais experiente. Mentoria e oficinas de capacitação com foco na prática. Mentorias com os mais experientes.	Prática diária
Checklists, modelos de padronização.	Termos de conferência, modelos padrão

Fonte: A autora.

A Gráfico 10, referente à questão 5, apresenta o tempo aproximado em que um pregoeiro da instituição leva para conduzir sua primeira licitação. O menor tempo informado foi de aproximadamente 2 meses e o maior de 1 ano e meio (18 meses). Demonstrando mais uma vez que em setores especializados, há um tempo necessário de aprendizado e adaptação para o pregoeiro iniciar a condução de suas licitações.



Fonte: A autora.

Foi questionado como é a rotatividade de pregoeiros no setor. Todos, com exceção de um chefe, disseram que a rotatividade é baixa. Um deles ainda usou o termo “caverna do dragão” para designar que os nomeados para a comissão demoram a ser movimentados para outros setores.

Na questão 8, foi perguntado quais as estratégias que a comissão utiliza para melhorar o aprendizado e compartilhar o conhecimento entre os pregoeiros. As respostas foram categorizadas conforme indica a análise de conteúdo de Laurence Bardin (Bardin, 2011, *apud* Sousa e Santos, 2020), e estão apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6 – Resultado da questão 8

Tópicos mencionados nas entrevistas	Categorias
Grupo de <i>Whatsapp</i> da comissão, onde tudo é compartilhado. Se pede opinião. Envio de documentos, atualização das leis. E grupos também com pregoeiros do Brasil para tirar dúvidas. Grupos de <i>Whatsapp</i> para auxiliar na tomada de decisões. Dúvida no grupo de <i>Whatsapp</i> de pregoeiros federal. Grupo de <i>Whatsapp</i> da comissão.	Grupos de <i>Whatsapp</i>
Em reuniões, fazer compilado das informações. No geral, pegar caso concreto e ir aprendendo. Há dificuldade de manter atualizado. Anotações na minuta padrão. Reuniões informais 1 vez por semana. Pregoeiro tira dúvida com outro pregoeiro. Discutir dificuldades em cada licitação, mas há perda de informação.	Reuniões para discussão, saneamento de dúvidas e alinhamento
Curso de formação e repetir diversas vezes para assentar o conhecimento. Estudo individual. Experiência individual.	Curso de formação, estudo e desenvolvimento individual
Seguir rotina. <i>Checklists</i> .	Termos de conferência
Acompanhamento da jurisprudência, compilado de acórdãos do TCU na área de licitação.	Acompanhamento da jurisprudência
Jurídico acessível.	Jurídico acessível
Diligências.	Diligências

Fonte: A autora.

Observa-se que não há uma estratégia formal para compartilhar o conhecimento entre os pregoeiros das instituições. São os acontecimentos do dia-a-dia que levam os pregoeiros a discutir determinado assunto, por reuniões ou em grupos de *Whatsapp*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve por objetivo estudar estratégias de gestão do conhecimento para minimizar a perda de informações e o tempo de aprendizado de novos pregoeiros na Comissão de Contratação do CBMDF.

Inicialmente, na introdução, foi tratada a definição do problema, a justificativa, o objetivo geral, os objetivos específicos e as hipóteses. Na revisão de literatura, exploraram-se informações para a solução do problema.

O estudo não se fundamentou apenas na revisão de literatura. Foram coletados dados de três maneiras: análise dos processos de pregões eletrônicos de 2019 a 2023; aplicação de questionários com militares que estão ou estiveram na função de pregoeiros do CBMDF; realização de entrevistas com chefes da comissão de contratação de seis órgãos da segurança pública.

Após análise dos dados, constatou-se uma série de informações relevantes. Dentre as quais, cita-se que, ao analisar os questionários realizados com pregoeiros do CBMDF e as entrevistas com chefes das seis comissões de contratação, observou-se pontos similares: o conhecimento obtido a partir de outros pregoeiros é a mais relevante fonte de aprendizado.

Ainda nessa análise, verificou-se que reuniões para compartilhar informações, discutir dificuldades, obter diferentes visões para auxiliar na tomada de decisão e estudar casos concretos, são métodos de compartilhamento de conhecimento apresentados como eficazes pelos pregoeiros do CBMDF e pelos chefes das instituições entrevistadas.

A primeira hipótese deste trabalho considera que uma estratégia para compartilhar o conhecimento entre os pregoeiros reduzirá a perda de conhecimento decorrente da saída de pregoeiros experientes da Comissão de Contratação do CBMDF. Considera-se que essa hipótese é verdadeira, desde que essa estratégia seja direcionada para a atividade prática do pregoeiro, com a teoria de legislação, assim como acórdãos dos órgãos de controle externo, aplicados aos casos concretos e que as informações relevantes sejam registradas de maneira acessível para consulta.

A segunda hipótese supõe que uma estratégia para capacitar os militares que saem do curso de formação de oficiais com noções básicas de pregão eletrônico antes de uma possível nomeação para a comissão de contratação reduzirá o tempo médio que um novo pregoeiro leva para realizar sua primeira licitação. Considera-se que essa hipótese é falsa, uma vez que a teoria sem a prática aplicada para a função que se exerce, acaba não sendo eficiente. Conforme respostas dos questionários e das entrevistas realizadas, entende-se como necessária a experiência junto com capacitações alinhadas aos aspectos práticos da função de pregoeiro.

O problema inicial abordado por este trabalho foi: como uma estratégia de gestão do conhecimento pode contribuir para a otimização do capital intelectual e agilizar a formação de novos pregoeiros do CBMDF? Com base no que foi desenvolvido, acredita-se que reuniões semanais de duas horas entre os pregoeiros, conduzidas conforme condução e ata apresentadas no APÊNDICE E, produto deste trabalho, possam contribuir para minimizar a perda de informações e contribuir no aprendizado dos novos pregoeiros.

Para as reuniões, propõe-se que parte do período seja para abordar um estudo de caso de um processo finalizado específico, com erros e boas condutas; e outra parte do tempo seja destinada à discussão de tópicos vivenciados no decorrer da semana.

Conforme visto no referencial teórico deste trabalho a gestão do conhecimento pode ser definida como um conjunto de ações que incentivam a sistematização das informações e dos conhecimentos, englobando etapas desde a

criação até o armazenamento e disseminação, contribuindo para aumentar a eficiência e eficácia dos processos do setor (Mendonça *et al.*, 2022; Felicidade *et al.*, 2021).

Dessa forma, entende-se que formalizar reuniões semanais entre os pregoeiros com registro das informações discutidas de forma acessível para posterior consulta é uma estratégia de gestão do conhecimento relevante para reduzir o tempo de aprendizado e minimizar a perda de conhecimento. Assim, sugere-se que as atas das reuniões sejam inseridas no *site* eletrônico *NotebookLM*, ferramenta com tecnologia de inteligência artificial que responde a questionamentos a partir das fontes que foram anexadas pelo usuário, conforme detalha o APÊNDICE E, referente ao produto deste trabalho.

As reuniões para análise de estudos de caso e discussão de tópicos vivenciados pelos pregoeiros com registro das informações passam pelos quatro modos de conversão do conhecimento abordados no referencial teórico deste trabalho, de maneira que o conhecimento mobilizado em um pregoeiro pode ser ampliado para toda a comissão (Nonaka e Takeuchi, 1997). Conforme explana-se a seguir:

- Socialização (conversão do conhecimento tácito para tácito): através da experiência compartilhada. Ao se realizar discussões, a experiência individual de um é passada para os outros. Similar ao exemplo de “uso de mentores e aprendizes para transferir o conhecimento” citado na Tabela 1, do tópico 2.2 deste trabalho.
- Externalização (conversão do conhecimento tácito para explícito): com a formalização dos estudos de caso e discussões, se registra informações relevantes. É possível associar aos seguintes exemplos da Tabela 1: Captura e transferência de conhecimento de especialistas; grupos de discussão; modelos baseados em analogias e metáforas; sistema de resolução de problemas baseados em tecnologias como raciocínio baseado em casos.
- Combinação (conversão do conhecimento explícito para explícito): o que for relevante dos estudos de caso e discussões, além de registrado, pode ser transferido para a minuta padrão do Edital de Licitação. De modo semelhante

aos exemplos de “Base de dados” e “Repositórios de informação, melhores práticas e lições aprendidas” da Tabela 1.

- Internalização (conversão do conhecimento explícito para tácito): colocar em prática o conhecimento que foi anteriormente formalizado. Conforme exemplo de “Treinamento no posto de trabalho” da Tabela 1.

Conclui-se com o trabalho que a principal fonte de aprendizado é a experiência prática compartilhada entre pregoeiros. O estudo sugere que reuniões semanais focadas nos aspectos práticos da função de pregoeiro, com análise de estudos de caso, discussão de tópicos e documentação dos assuntos discutidos de forma acessível seja de extrema relevância para disseminar o conhecimento entre os pregoeiros, minimizar a perda de conhecimento com a saída dos profissionais mais antigos da seção e contribuir para o aprendizado dos membros do setor. Aprimorando, dessa forma, a gestão do conhecimento na Comissão de Contratação do CBMDF.

O objetivo geral foi atingido ao se alcançar cada objetivo específico, o que resultou na conclusão deste artigo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ítalo D'Artagnan. **Metodologia do trabalho científico**. 2ª Ed.– Recife : Ed. UFPE, 2021.

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

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008

APO. Asian Productivity Organization. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tokyo, 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BECERRA-FERNANDEZ, I.; SABHERWAL, R. **Organizational knowledge management: a contingency perspective**. Journal of Management Information Systems, v. 18, p. 23-55, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil Brasília**: Casa Civil, 1988.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Diário Oficial da União: seção 1, ed. extra, Brasília, DF, ano 159, n. 61-F, p. 1-23, 1 abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 20 out 2024.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL - CBMDF. **Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020**. Aprova o regimento interno do corpo de bombeiros militar do distrito federal. **Boletim Geral nº 223, de 1º de dez. de 2020**, Brasília, 2020.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Fluxogramas. Brasília**. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/compras/fluxogramas/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Plano estratégico do CBMDF 2025-2030**. Suplemento ao Boletim Geral nº 009, de 14 de jan. de 2025.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na Era da Informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução de Lenke Peres. 13º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Drucker: O homem que inventou a administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FELICIDADE, Christian Pereira; ARAÚJO, Wánderon Cássio Oliveira; POLEZA, Mariângela; VARVAKIS, Gregório. **Tópicos em Gestão do Conhecimento para iniciantes**. Florianópolis, SC: UFSC, 2021. E-book. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/230450>. Acesso em: 10 nov. 2024.

GHISI, M. A; MERLO, E. M; NAGANO, M. S. **A Mensuração da importância de atributos em serviços: uma comparação de escalas**. Revista de Administração Mackenzi, v. 7, n. 2, p. 123-145, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/wQ6wnX3r8Xk6fc6FTWhFXnk/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. 2002.

GONÇALVES, M. de S; FIGUEIREDO, P. S. **Determinantes dos prazos das compras públicas por meio de pregão eletrônico**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 28, p. e85792, 2023. DOI: 10.12660/cgpc.v28.85792. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/85792>. Acesso em: 15 nov. 2024.

GONÇALVES, S. F. R.; VASCONCELOS, M. C. R. L. **Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais: Oportunidade para uma Política Institucional**. IN: ENCONTRO DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011, p. 1–16.

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 30401:2018 – **Sistemas de Gestão do Conhecimento – Requisitos**. Genebra, 2018.

LEANDRO, Raphael Gabriel. O rito do pregão eletrônico de acordo com a Nova Lei de Licitações. Zênite Fácil, categoria Doutrina, 07 set. 2023. Disponível em: <https://zenite.blog.br/wp-content/uploads/2023/09/pregao-lei-14133-21-raphaelgabriel.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2025.

MASSINGHAM, Peter Rex. **Measuring the impact of knowledge loss: a longitudinal study**. Journal of Knowledge Management, v. 22, n. 4, p. 721-758, 21 fev. 2018.

MENDONÇA, Thais Carrier; SANTOS, Neri dos; VARVAKIS, Gregório. **Práticas de gestão do conhecimento nas instituições do Sistema de Justiça brasileiro**. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, SP, v. 20, n. 00, p. e022005, 2022. DOI: 10.20396/rdbci.v20i00.8668083. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8668083>. Acesso em: 01 nov. 2024.

NEVES, M. A. C. M.; DUARTE, R. **O contexto dos novos recursos tecnológicos de informação e comunicação e a escola.** Educação & Sociedade, Campinas, 2008, v. 29, n. 104, p. 769-789.

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

NONAKA, I., TOYAMA, R.; KONNO, N. **SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation.** Long Range Planning: International Journal of Strategic Management, 2000.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013

SANTOS, Débora Henrique Pontes dos. **Gestão do Conhecimento na pró-reitoria de administração da Universidade Federal da Paraíba: Proposta de um modelo baseado na norma ISO 30401.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior–PPGAES, Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba. 2022.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento.** 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. **Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer.** Pesquisa e Debate em Educação, Juiz de Fora: UFJF, v. 10, n. 2, p. 1396 - 1416, jul. - dez. 2020. ISSN 2237-9444. DOI: <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>.

ZIVIANI, F; AMARANTE, E. P.; FRANÇA, R. de S.; ISNARD, P; FERREIRA, E. de P. **O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica.** Perspectivas em Ciência da Informação, v.24, n.1, p.61-83, jan./mar. 2019

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS PREGOEIROS

Questão 1 - Em que ano ingressou no CBMDF?

Questão 2 - Em que ano foi transferido para a Comissão Permanente de Licitações do CBMDF (COPLI)?

Questão 3 - Em que ano saiu da COPLI? Caso seja membro atualmente, escreva "Permaneço na COPLI".

Questão 4 - Antes de ser nomeado(a) para a Comissão, o quanto você possuía de conhecimento sobre os tópicos abaixo, use escala de 1 a 5 para responder, conforme a seguir:

1. Nenhum Conhecimento; 2. Conhecimento Superficial; 3. Conhecimento Básico; 4. Conhecimento Avançado; 5. Domínio completo do tópico.

- Legislação de compras públicas (Lei nº 8.666/1993 e/ou 14.133/2021).
- Processo de licitação pública.
- Aspectos técnicos de compras de bens e serviços do CBMDF.

Questão 5 - Você recebeu alguma capacitação específica para a função de pregoeiro ANTES da sua designação para a comissão?

1. Sim, recebi capacitação interna; 2. Sim, recebi capacitação externa; 3. Não recebi capacitação.

Questão 6 Se sim para capacitação interna ou externa: Detalhe a capacitação que realizou ANTES de ser designado para a COPLI. (Temas, carga horário, empresa, demais informações que achar relevante).

Questão 7 - Avalie sua preparação INICIAL para exercer a função de pregoeiro numa escala de 1 a 5, conforme a seguir:

1. Insuficientemente preparado; 2. Pouco Preparado; 3. Razoavelmente Preparado; 4. Bem Preparado; 5. Totalmente preparado.

Questão 8 - Quanto tempo levou, aproximadamente, desde sua nomeação para a COPLI até conduzir sua primeira licitação?

Questão 9 - O quanto você se sentiu preparado para realizar sua primeira licitação ou caso não tenha realizado, o quanto você se sentiu preparado para analisar seu primeiro processo na comissão? Para resposta, use escala de 1 a 5, conforme a seguir: 1. Insuficientemente preparado; 2. Pouco Preparado; 3. Razoavelmente Preparado; 4. Bem Preparado; 5. Totalmente preparado.

Questão 10 - Quais foram as principais dificuldades enfrentadas durante seu período inicial na comissão.

Questão 11 - Quais as principais fontes de conhecimento que você utiliza para auxiliá-lo, ou mais utilizou quando estava na COPLI? 1. Legislação; 2. Cursos; 3. Manuais; 4. Outros pregoeiros. 5. Pesquisas na internet. 6. Outros

Questão 12 - Qual a fonte de maior relevância citada na questão anterior e por quê?

Questão 13 - A capacitação fornecida pelo CBMDF (interna e/ou externa) foi suficiente para a realização das atividades? Use escala de 1 a 5 para responder, conforme a seguir: 1. Completamente Insuficiente; 2. Insuficiente; 3. Razoavelmente suficiente; 4. Suficiente; 5. Totalmente Suficiente.

Questão 14 - Você considera importante uma capacitação formal interna? Use escala de 1 a 5, conforme a seguir: 1. De extrema importância; 2. Importante; 3. Neutro; 4. Pouco importante; 5. Sem importância;

Questão 15 - Qual seria o conteúdo ideal dessa capacitação?

Questão 16 - Você acredita que reuniões quinzenais entre os pregoeiros contribuiriam positivamente para o aprendizado dos membros mais novos na comissão e para a disseminação do conhecimento entre todos? Responda numa escala de 1 a 5: 1. Concordo totalmente 2. Concordo ; 3. Indeciso 4. Discordo 5. Discordo totalmente

Questão 17 - Por que concorda que reuniões quinzenais entre os pregoeiros contribuiriam positivamente para o aprendizado dos membros mais novos na comissão e para a disseminação do conhecimento entre todos? 1. Identificar boas práticas; 2. Evitar erros; 3. Acelerar o processo de aprendizagem; 4. Outros

Questão 18 - Por que discorda que reuniões quinzenais entre os pregoeiros contribuiriam positivamente para o aprendizado dos membros mais novos na comissão e para a disseminação do conhecimento entre todos?

Questão 19 - Tem alguma sugestão de como melhorar a gestão do conhecimento e a formação de novos pregoeiros na Comissão de Contratação do CBMDF?

APÊNDICE B – ENTREVISTA

Questão 1 - Quantos pregoeiros há comissão de contratação do seu órgão?

Questão 2 - Aproximadamente quantos pregões a comissão realiza anualmente?

Questão 3 - Os pregoeiros nomeados para a comissão costumam ter conhecimento prévio na área de licitação?

Questão 4 - Qual o processo de treinamento para os novos pregoeiros?

Questão 5 - Quanto tempo leva, aproximadamente, para um novo pregoeiro conduzir sua primeira licitação?

Questão 6 - Qual o tempo aproximado de permanência dos pregoeiros em sua comissão? A rotatividade costuma ser alta?

Questão 7 - Como lidam com a saída de pregoeiros experientes?

Questão 8 - Quais estratégias e melhores práticas que a comissão identificou para melhorar o aprendizado dos novos pregoeiros e para compartilhar o conhecimento entre os pregoeiros?

APÊNDICE C – PROCESSOS DE LICITAÇÃO

Tabela 7 – Dados das licitações realizadas pelo Pregoeiro I de 2019 a 2023

Processo de Licitação	Modalidade	Nº	Ano	Objeto	Abertura	Diferença de dias entre licitações
00053-00101299/2019-76	PE	1	2020	Aquisição de colar cervical, tala, prancha, reanimador, imobilizador de cabeça, tirante, álcool, soro, seringa, agulha e outros materiais	25/06/2020	1ª abertura de licitação
00053-00034963/2020-06	PE	2	2020	Aq. materiais de consumo p/ GAEPH (aspirador de secreção, látex para aspiração etc)	29/07/2020	34
00053-00040455/2020-59	PE	41	2020	Aquisição de cones de sinalização e fitas zebradas para o serviço operacional do CBMDF.	30/09/2020	63
00053-00054968/2020-47	PE	54	2020	Aquisição de material de consumo odontológico para utilização na Policlínica Odontológica do CBMDF.	05/10/2020	5
00053-00009975/2019-51	PE	70	2020	Contratação de empresa para execução de serviço contínuo comum de chamadas telefônicas de longa distância nacional e internacional para atender o CBMDF.	14/10/2020	9
00053-00040530/2020-81	PE	71	2020	Aquisição de 8 (oito) barcos de alumínio tipo escaler, para uso nas atividades aquáticas do CBMDF, conforme especificações e condições estabelecidas no Termo de Referência constante do Anexo I do Edital	16/10/2020	2
00053-00085238/2019-54	PE	72	2020	Aquisição de eletrodos descartáveis para desfibriladores externos automáticos (DEAs), nos tamanhos adulto e infantil, para serem utilizados no serviço operacional de Atendimento de Emergência Pré-Hospitalar (APH), do CBMDF, conforme especificações e condições estabelecidas no Termo de Referência constante do Anexo I do Edital.	04/11/2020	19

00053-00048945/2020-01	PE	73	2020	Aquisição de materiais para o serviço de limpeza e desinfecção de viaturas e de equipamentos do CBMDF (avental, gorro, balde, vassoura, esponja, escova, álcool e outros) COVID 19, conforme especificações, quantitativos e condições estabelecidos no Termo de Referência constante do Anexo I do Edital.	10/11/2020	6
00053-00101299/2019-76	PE	74	2020	Aquisição de colar cervical, tala, prancha, reanimador, imobilizador de cabeça, tirante, álcool, soro, seringa, agulha e outros materiais	16/11/2020	6
00053-00040538/2020-48	PE	75	2020	Aquisição de material de consumo para utilização na Policlínica Odontológica do CBMDF, conforme especificações, quantitativos e condições estabelecidos no Termo de Referência constante do Anexo I do Edital.	25/11/2020	9
00053-00040530/2020-81	PE	2	2021	Aquisição de 8 barcos de alumínio tipo escaler para uso nas atividades aquáticas do CBMDF.	04/02/2021	71
00053-00062761/2020-46	PE	5	2021	Aquisição de insumos de radiologia em atendimento às demandas da Policlínica Médica do CBMDF.	09/03/2021	33
00053-00011386/2021-57	PE	19	2021	Aquisição de 2.959 chapas de madeirite em cola fenólica de 10 mm para queimas em treinamentos e simulações de combate a incêndio.	22/03/2021	13
00053-00015637/2021-72	PE	20	2021	Aquisição de colchões de solteiro para os bombeiros militares do CBMDF.	30/03/2021	8
00053-00015631/2021-03	PE	21	2021	Aquisição de colares cervicais tamanhos adulto e infantil para atividades de atendimento pré-hospitalar do CBMDF.	08/04/2021	9
00053-00054968/2020-47	PE	22	2021	Aquisição de material de consumo odontológico para a Policlínica Odontológica do CBMDF.	10/05/2021	32
00053-00056776/2020-75	PE	30	2021	Aquisição de embarcação inflável, de casco rígido ou semirrígido, para uso nas atividades de Salvamento Aquático do CBMDF.	17/05/2021	7
00053-00041556/2021-28	PE	33	2021	Aquisição de detergente automotivo para higienização das viaturas da frota do CBMDF.	06/07/2021	50

00053-00042187/2021-91	PE	34	2021	Aquisição de óleos lubrificantes veiculares conforme especificações.	08/07/2021	2
00053-00068669/2021-71	PE	45	2021	Aquisição de gases especiais (hélio, nitrogênio e ar sintético) e cilindros para o laboratório de química do CBMDF.	14/07/2021	6
00053-00076176/2021-12	PE	50	2021	Aquisição de materiais para atividades de mergulho.	03/08/2021	20
00053-00077193/2021-69	PE	52	2021	Aquisição de materiais de investimento para mergulho da Corporação.	31/08/2021	28
00053-00081660/2021-55	PE	56	2021	Aquisição de macas de resgate do tipo cesto para atividades de salvamento e capacitações.	02/09/2021	2
00053-00094443/2021-25	PE	65	2021	Aquisição de manequins para treinamento de ressuscitação cardiopulmonar e simulação de parto normal.	22/09/2021	20
00053-00116849/2021-76	PE	73	2021	Aquisição de intercomunicadores para motociclistas de resgate do CBMDF.	18/10/2021	26
00053-00124706/2021-38	PE	76	2021	Aquisição de licenças de uso perpétuo e soluções em Cloud para servidores de dados e gerenciamento de aplicações do CBMDF.	21/10/2021	3
00053-00128487/2021-66	PE	79	2021	Aquisição de tapetes sanitizantes e secantes.	07/12/2021	47
00053-00050527/2021-57	PE	80	2021	Aquisição de materiais de consumo diversos para atividade de clínica geral (acabamento e polimento) (cunhas, brocas de acabamento e polimento, pasta de polimento, etc), para utilização na Policlínica Odontológica do CBMDF, conforme especificações, quantitativos e condições estabelecidas no Termo de Referência constante do Anexo I do Edital.	08/12/2021	1
00053-00062761/2020-46	PE	81	2021	Aquisição de insumos de radiologia em atendimento às demandas da Policlínica Médica do CBMDF, conforme especificações e condições estabelecidas no Termo de Referência constante do Anexo I do Edital.	09/12/2021	1
00053-00036526/2021-08	PE	82	2021	Aquisição de medicamentos e fármacos para atender às necessidades da enfermaria da Policlínica Médica do	10/12/2021	1

CBMDF POMED.						
00053-00195212/2021-38	PE	100	2021	Aquisição de 01 Microscópio Cirúrgico com registro na ANVISA para a Clínica de Otorrinolaringologia da Policlínica Médica do CBMDF.	30/12/2021	20
00053-00092396/2021-85	PE	7	2022	Aquisição de insumos diversos para atividades de cirurgia e periodontia.	08/03/2022	68
00053-00076176/2021-12	PE	11	2022	Aquisição de materiais para atividades de mergulho.	21/03/2022	13
00053-00019004/2022-14	PE	17	2022	Aquisição de aparelhos, equipamentos e utensílios hospitalares para a POMED.	07/04/2022	17
00053-00020819/2022-46	PE	23	2022	Aquisição de materiais institucionais para CECOM.	19/04/2022	12
00053-00121295/2021-29	PE	26	2022	Aquisição de equipamentos para videoconferência.	01/06/2022	43
00053-00029745/2022-11	PE	28	2022	Aquisição de ferramentas e materiais para o laboratório de elétrica da DINVI e SUPOR.	06/06/2022	5
00053-00201795/2021-43	PE	39	2022	Aquisição de compressores odontológicos para a PODON.	06/07/2022	30
00053-00137744/2022-31	PE	65	2022	Contratação de empresa para fornecimento contínuo de peças e acessórios para veículos de várias marcas do CBMDF.	08/08/2022	33
00053-00058619/2023-47	PE	38	2023	Contratação de empresa para execução de serviço comum de curso em avião multimotor a fim de habilitar pilotos de asa fixa do CBMDF com o certificado de habilitação técnica de multimotor (MLTE) para o CBMDF. (KING AIR)	15/05/2023	280

Fonte: A autora.

Dados do Pregoeiro I:

- Ingresso na comissão de licitações, nomeação em Boletim Geral do CBMDF: 02/10/2019.
- Tempo demandado em dias para realizar a primeira licitação, sendo a diferença de dias entre a data para realizar a primeira licitação e a nomeação para a Comissão de Contratações: 267.

- Tempo médio em dias para realizar as demais licitações (excluindo a primeira licitação), sendo a soma do tempo demandado para realizar cada licitação dividido pelo número total de licitações: 27,03.

Tabela 8 – Dados das licitações realizadas pelo Pregoeiro II de 2019 a 2023

Processo de Licitação	Modalidade	Nº	Ano	Objeto	Abertura	Diferença de dias entre licitações
00053-00076975/2019-66	PE	6	2020	Aquisição de água mineral sem gás, fornecidas em copos de 200 ml	01/03/2020	1ª abertura de licitação
00053-00098581/2019-69	PE	7	2020	Aquisição de materiais de consumo diversos para atividade de endodontia da PODONA	02/04/2020	32
00053-00022990/2020-28	PE	8	2020	Aquisição material de consumo para uso odontológico	13/07/2020	102
00053-00032167/2020-21	PE	9	2020	REGISTRO DE PREÇOS de pilhas alcalinas (AA e AAA) e baterias Lithium 3V CR123A para desfibrilador	16/07/2020	3
00053-00051107/2020-15	PE	48	2020	Aquisição de Capas de Colchão impermeáveis em apoio às ações de prevenção, mitigação e isolamento de bombeiros militares relacionadas à Doença Respiratória Aguda pelo COVID-19.	27/07/2020	11
00053-00110470/2019-38	PE	49	2020	Aquisição de materiais para promover a limpeza e desinfecção das viaturas tipo UR e respectivos utensílios embarcados	06/08/2020	10

00053-00087437/2020-31	PE	86	2020	REGISTRO DE PREÇOS de oxímetro de pulso para o serviço operacional de Atendimento à Emergência Pré-Hospitalar do CBMDF.	07/08/2020	1
00053-00047864/2020-86	PE	3	2021	REGISTRO DE PREÇOS de rádios aeronáuticos fixos e móveis para o Grupamento de Aviação Operacional do CBMDF.	11/01/2021	157
00053-00011033/2021-57	PE	13	2021	REGISTRO DE PREÇOS de equipamentos e ferramentas para manutenção de ar condicionado automotivo do CBMDF.	08/03/2021	56
00053-00098581/2019-69	PE	15	2021	Aquisição de materiais de consumo diversos para atividade de endodontia da Policlínica Odontológica (PODON) do CBMDF.	25/05/2021	78
00053-00026440/2021-69	PE	28	2021	Aquisição de exemplares do livro "Atendimento Pré-Hospitalar ao Trauma- PHTLS" para a Seção de Ensino do GAEPH e biblioteca da Academia de Bombeiro Militar.	31/05/2021	6
00053-00036526/2021-08	PE	31	2021	Aquisição de medicamentos e fármacos para atender às necessidades da enfermaria da Policlínica Médica do CBMDF POMED.	18/06/2021	18
00053-00043599/2021-48	PE	35	2021	REGISTRO DE PREÇOS para aquisição de pneus novos para as viaturas de apoio e operacionais do CBMDF.	02/07/2021	14

00053-00050527/2021-57	PE	37	2021	Aquisição de materiais de consumo diversos para atividade de clínica geral na Policlínica Odontológica do CBMDF.	08/07/2021	6
00053-00076294/2021-12	PE	51	2021	Contratação de empresa para serviços de alinhamento e manutenção da frota veicular do CBMDF.	02/08/2021	25
00053-00098581/2019-69	PE	52	2021	Aquisição de materiais de consumo diversos (limas e pontas de aspiração) para atividade de endodontia da Policlínica Odontológica (PODON) do CBMDF, conforme especificações, quantitativos e condições estabelecidos no Termo de Referência constante do Anexo I ao Edital.	23/08/2021	21
00053-00087185/2021-21	PE	54	2021	Aquisição de materiais de consumo de biossegurança para as Policlínicas Odontológica e Médica e GAEPH.	14/09/2021	22
00053-00097765/2021-26	PE	66	2021	Aquisição de Cartucho Toner original Samsung MLT-D204L para impressora Multifuncional.	06/10/2021	22
00053-00113160/2021-90	PE	71	2021	Aquisição de megafones para atividades operacionais e de treinamento no CBMDF.	05/11/2021	30
00053-00131974/2021-14	PE	81	2021	Aquisição de 14 cadeiras de rodas para as unidades subordinadas à Diretoria de Saúde do CBMDF.	08/11/2021	3
00053-00146309/2021-17	PE	83	2021	Aquisição de água mineral sem gás para operações e eventos do CBMDF.	10/11/2021	2

00053-00113160/2021-90	PE	84	2021	Aquisição de megafones de mão portátil recarregável	14/02/2022	96
00053-00087185/2021-21	PE	4	2022	Aquisição de materiais de consumo de biossegurança para as Policlínicas Odontológica e Médica e para o GAEPH.	14/02/2022	0
00053-00113160/2021-90	PE	10	2022	Aquisição de megafones de mão portátil recarregável.	18/02/2022	4
00053-00101497/2021-54	PE	12	2022	Registro de preço para aquisição de materiais de consumo para desenvolvimento de atividades	25/02/2022	7
00053-00019244/2022-19	PE	18	2022	Aquisição de mobiliário de escritório para a PODON.	21/03/2022	24
00053-00200016/2021-92	PE	19	2022	Aquisição de água mineral em copos de 200ml.	14/04/2022	24
00053-00131974/2021-14	PE	20	2022	Aquisição de cadeiras de rodas para a DISAU.	20/04/2022	6
00053-00104567/2021-26	PE	21	2022	Aquisição de materiais de consumo voltados às atividades de APH e da POMED.	30/05/2022	40
00053-00124714/2021-84	PE	29	2022	Aquisição de macas retráteis para as Unidades de Resgate (UR's) do CBMDF.	02/06/2022	3
00053-00073386/2022-21	PE	41	2022	Aquisição de 3.373 chapas de madeirite em cola fenólica e 10 mm para o CETOP.	20/06/2022	18
00053-00096090/2022-89	PE	50	2022	Aquisição de ração canina para o GBSAL.	06/09/2022	78
00053-00114296/2022-06	PE	59	2022	SRP para emissão de certificados digitais do tipo A3 (e-CPF) com mídia token.	12/09/2022	6

00053-00076729/2022-18	PE	1	2023	Contratação de manutenção preventiva dos compressores de alta pressão, marca BAUER.	13/02/2023	154
00053-00258667/2022-52	PE	6	2023	Contratação de empresa para manutenção dos aparelhos de endoscopia e colonoscopia.	16/03/2023	31
00053-00211546/2022-47	PE	10	2023	Aquisição de impressos, envelopes, capas de prontuário e pasta de diagnóstico para a DISAU	22/03/2023	6
00053-00189678/2022-85	PE	18	2023	RP p/ aq. de mat. de consumo médico-hosp./biossegurança p/ a PODON/POMED/GAEPH.	10/04/2023	19
00053-00188379/2022-23	PE	23	2023	RP de botas e luvas de proteção e outros materiais para o serviço de moto resgate do CBMDF.	25/04/2023	15
00053-00032836/2023-15	PE	26	2023	RP para aquisição de pneus para o CBMDF.	28/06/2023	64
00053-00076729/2022-18	PE	27	2023	Contratação de manutenção preventiva dos compressores de alta pressão, marca BAUER	22/11/2023	147
00053-00078637/2023-45	PE	28	2023	Aquisição de capacete tático multifunção e acessórios para o GAVOP.	27/11/2023	5
00053-00233450/2023-11	PE	29	2023	Aquisição Medalha Anacleto de Medeiros (mérito musical)	29/11/2023	2
00053-00228565/2023-93	PE	95	2023	RP para aquisição de eletrodomésticos para o CBMDF.	18/12/2023	19

Fonte: A autora.

Dados do Pregoeiro II:

- Ingresso na comissão de licitações, nomeação em Boletim Geral do CBMDF: 30/09/2019
- Tempo demandado em dias para realizar a primeira licitação, sendo a diferença de dias entre a data para realizar a primeira licitação e a nomeação para a Comissão de Contratações: 153.
- Tempo médio em dias para realizar as demais licitações (excluindo a primeira licitação), sendo a soma do tempo demandado para realizar cada licitação dividido pelo número total de licitações: 33,02.

Tabela 9 – Dados das licitações realizadas pelo Pregoeiro III de 2019 a 2023

Processo de Licitação	Modalidade	Nº	Ano	Objeto	Abertura	Diferença de dias entre licitações
00053-00207789/2021-08	PE	1	2022	Aquisição de materiais de consumo para a Central de Material e Esterilização.	08/03/2022	1ª abertura de licitação
00053-00210443/2021-89	PE	2	2022	Aquisição de facões para atividades do CBMDF, especialmente nas operações "Verde Vivo" e "Período Chuvoso".	19/04/2022	42
00053-00016799/2022-17	PE	15	2022	Aquisição de café arábico, torrado e moído para o CBMDF.	05/05/2022	16
00053-00040162/2022-33	PE	32	2022	Aquisição de conjuntos de medalha, pastas para diplomas e sacolas para condecorações.	10/05/2022	5
00053-00047497/2022-82	PE	33	2022	Aquisição de materiais para o Laboratório de Análises Clínicas da POMED.	01/06/2022	22
00053-00128478/2021-75	PE	34	2022	Aquisição de mangueiras com seus respectivos anéis de vedação sobressalentes.	20/06/2022	19
00053-00068669/2021-71	PE	35	2022	Aquisição de gases especiais (hélio, nitrogênio e ar sintético) e cilindros para o laboratório de química	30/06/2022	10

				(LAQUI).		
00053-00073369/2022-94	PE	40	2022	Aquisição de eletrodos reutilizáveis e descartáveis para DEA e placas de gel para eletrodos reutilizáveis - GAEPH/CBMDF.	05/07/2022	5
00053-00040162/2022-33	PE	43	2022	Aquisição de Pastas para acomodação de diplomas.	12/07/2022	7
00053-00094035/2022-54	PE	48	2022	Aquisição de fluxômetros e válvulas reguladoras de pressão.	28/07/2022	16
00053-00094413/2021-19	PE	54	2022	Aquisição de materiais de consumo diversos para atividade de clínica geral e urgência odontológica (ácidos, agulha, algodão, babador, fio dental, cimentos, escovas, cunhas, entre outros	15/08/2022	18
00053-00126006/2021-88	PE	61	2022	Aquisição de aventais de chumbo e óleo lubrificante para peças de mão (PODON) do CBMDF, conforme especificações, quantitativos e condições estabelecidos no Termo de Referência constante do Anexo I ao Edital.	15/09/2022	31
00053-00176427/2021-50	PE	63	2022	Aquição de 02 mesas cirúrgicas e 25 biombos para POMED.	04/10/2022	19
00053-00133441/2022-40	PE	64	2022	Registro de preço para aquisição de materiais de atendimento pré-hospitalar para as URs do CBMDF.	10/10/2022	6
00053-00149025/2022-63	PE	68	2022	Aquisição de colchões.	31/10/2022	21
00053-00073369/2022-94	PE	76	2022	Aquisição de eletrodos reutilizáveis e descartáveis para DEA e placas de gel para eletrodos reutilizáveis	16/11/2022	16
00053-00189464/2022-17	PE	78	2022	Aquisição de sopradores GPRAM.	13/02/2023	89
00053-00149093/2022-22	RDC	1	2023	Reforma de Vestiário e dos Banheiros dos Gabinetes do Cmt e SubCmt Geral.	23/02/2023	10
00053-00102414/2023-14	RDC	2	2023	Contratação de empresa para a reforma da casa de máquinas do CECAF.	16/03/2023	21

00053-00098208/2022-11	PE	11	2023	Aquisição de materiais para resfriamento e conservação - gelos recicláveis, caixa térmica e outros	13/04/2023	28
00053-00261404/2022-21	PE	15	2023	Aquisição de aparelho gerador de fumaça não tóxica para treinamentos do CBMDF.	24/04/2023	11
00053-00214833/2022-17	PE	21	2023	Aquisição de instrumentos musicais para a Banda de Música do CBMDF.	04/05/2023	10
00053-00054463/2023-25	PE	22	2023	Aq. de lanternas de busca e localização e de ângulo reto para o CBMDF.	18/05/2023	14
00053-00058579/2023-33	PE	39	2023	RP para aquisição de materiais de consumo para limpeza e desinfecção de viaturas e materiais.	18/07/2023	61
00053-00123327/2022-10	PE	45	2023	Aquisição de mochilas de combate a incêndio florestal.	28/08/2023	41
00053-00211490/2022-21	PE	46	2023	Aq. de caminhão de grande porte com guindaste articulado para o GBSAL	21/09/2023	24
00053-00117495/2023-49	PE	52	2023	Aquisição de lavadoras de alta pressão para lavagem de viaturas do CBMDF.	06/11/2023	46
00053-00131514/2023-40	PE	54	2023	Aquisição de capacetes, viseiras e lanternas de cabeça para o CBMDF.	13/11/2023	7
00053-00157327/2023-96	PE	61	2023	Contratação de empresa para manutenção predial.	14/11/2023	1
00053-00183477/2022-74	PE	62	2023	Aq. de EPI's de combate a incêndio florestal.	21/11/2023	7
00053-00211089/2023-71	PE	76	2023	Aquisição de equipamento de proteção individual "Balaclavas" combate incêndio florestal.	19/12/2023	28

Fonte: A autora.

Dados do Pregoeiro III:

- Ingresso na comissão de licitações, nomeação em Boletim Geral do CBMDF: 17/08/2021.
- Tempo demandado em dias para realizar a primeira licitação, sendo a diferença de dias entre a data para realizar a primeira licitação e a nomeação para a Comissão de Contratações: 203.
- Tempo médio em dias para realizar as demais licitações (excluindo a primeira licitação), sendo a soma do tempo demandado para realizar cada licitação dividido pelo número total de licitações: 21,7.

Tabela 10 – Dados das licitações realizadas pelo Pregoeiro IV de 2019 a 2023

Processo de Licitação	Modalidade	Nº	Ano	Objeto	Abertura	Diferença de dias entre licitações
00053-00169061/2022-43	PE	71	2022	Aquisição de materiais de consumo (tala, atadura, álcool, lanceta e tira reagente) de Atendimento Pré-Hospitalar para o GAEPH.	21/11/2022	1ª abertura de licitação
00053-00196165/2022-21	PE	82	2022	Registro de preço para aquisição de colares cervicais para o atendimento pré-hospitalar.	12/12/2022	21
00053-00196157/2022-84	PE	83	2022	Aquisição de material de consumo (especialidade endodontia) para a PODON.	13/02/2023	63
00053-00106865/2023-12	RDC	4	2023	Contr. de empresa p/ fornec., instalação e manut. de cercamentos do tipo alambrado.	16/02/2023	3
00053-00094413/2021-19	PE	4	2023	Aquisição de materiais diversos para atividade de clínica geral e urgência odontológica. (Antigo PE nº 93/2022)	23/02/2023	7

00053-00094443/2021-25	PE	7	2023	Aquisição de manequins de RCP (lactente e criança) e de parto - SEINS/GAEPH (Antigo PE nº 56/2022)	27/02/2023	4
00053-00235049/2022-34	PE	12	2023	RP de materiais de consumo relacionados para vias aéreas superiores.	22/03/2023	23
00053-00213069/2022-54	PE	13	2023	Aquisição de cédulas de porte de arma e certificado de registro de arma de fogo para o CEINT e cédulas de identidade para Seção de identificação do CBMDF.	12/04/2023	21
00053-00050857/2023-12	PE	34	2023	Aquisição de conjuntos de medalhas para as outorgas do CBMDF.	24/05/2023	42
00053-00211556/2022-82	PE	40	2023	Aquisição de óleos lubrificantes para o CBMDF.	28/06/2023	35
00053-00094660/2023-87	PE	49	2023	Aquisição de água mineral em copo 200ml e garrafa 500ml para o CBMDF.	26/07/2023	28
00053-00106123/2023-97	PE	51	2023	Aquisição de arquivos deslizantes para o Museu histórico do CBMDF.	04/09/2023	40
00053-00133692/2023-13	PE	56	2023	Aquisição de microscópios cirúrgicos para a PODON.	06/11/2023	63
00053-00178211/2023-91	PE	67	2023	RP para aquisição de eletrodos descartáveis adultos para os DEAs do CBMDF.	13/11/2023	7
00053-00178281/2023-49	PE	68	2023	Aquisição de bolsas, pochetes de primeiros socorros e bolsas de medicamentos para o GAEPH.	21/11/2023	8

Fonte: A autora.

Dados do Pregoeiro IV

- Ingresso na comissão de licitações, nomeação em Boletim Geral do CBMDF: 08/06/2022.
- Tempo demandado para realizar a primeira licitação, sendo a diferença de dias entre a data para realizar a primeira licitação e a nomeação para a Comissão de Contratações: 166.
- Tempo médio para realizar as demais licitações (excluindo a primeira licitação), sendo a soma do tempo demandado para realizar cada licitação dividido pelo número total de licitações: 26,07.

Tabela 11 – Dados das licitações realizadas pelo Pregoeiro V de 2019 a 2023

Processo de Licitação	Modalidade	Nº	Ano	Objeto	Abertura	Diferença de dias entre licitações
00053-00093826/2022-67	PE	47	2022	Aquisição de materiais de consumo de Atendimento Pré-Hospitalar para utilização nas viaturas de Suporte Avançado de Vida do CBMDF.	28/09/2022	1ª abertura de licitação
00053-00137807/2022-50	PE	66	2022	Aquisição de veículo para coleta domiciliar de leite materno - APROS.	04/10/2022	6
00053-00148026/2022-91	PE	67	2022	Aquisição de material para higienização de viaturas do CBMDF.	05/10/2022	1
00053-00047497/2022-82	PE	69	2022	Aquisição de materiais consumíveis para o Laboratório POMED	19/10/2022	14
00053-00167774/2022-72	PE	70	2022	Aquisição de materiais de consumo (resinas, anestésicos, cimentos, etc) para a Policlínica Odontológica - PODON.	07/12/2022	49
00053-00183473/2022-96	PE	74	2022	Aquisição de brocas odontológicas para a PODON.	15/12/2022	8

00053-00137807/2022-50	PE	94	2022	Aq. de veículo para coleta domiciliar de leite materno	19/12/2022	4
00053-00076176/2021-12	PE	3	2023	Aquisição de materiais para as atividades de mergulho (Antigo PE nº 96/2022).	14/02/2023	57
00053-00167774/2022-72	PE	5	2023	Aquisição de materiais de consumo (resinas, anestésicos, cimentos, etc) para a PODON (Antigo PE nº 70/2022)	15/02/2023	1
00053-00211481/2022-30	PE	8	2023	Aquisição de cadeirinha de salvamento e ascensor ventral para o CBMDF.	08/03/2023	21
00053-00169061/2022-43	PE	9	2023	RP p/ aquisição de materiais de APH - talas MOLDÁVEIS.	29/03/2023	21
00053-00026732/2023-63	PE	22	2023	Aquisição de uniformes históricos para ABMIL.	29/03/2023	0
00053-00261519/2022-15	PE	23	2023	Aq. de contraste radiológico para o Setor de Radiologia da POMED.	18/04/2023	20
00053-00043778/2023-47	PE	29	2023	RP de televisões e projetores multimídia para o CBMDF.	03/05/2023	15
00053-00043320/2023-98	PE	30	2023	Aquisição de placas de gesso acartonado, caibros e perfis metálicos para o CBMDF.	17/05/2023	14
00053-00050403/2023-33	PE	35	2023	Aquisição de aparelho de raio-X fixo para o Setor de Radiologia da POMED.	01/06/2023	15
00053-00196157/2022-84	PE	36	2023	Aq. de material de consumo (especialidade endodontia) p/ as ativ. clínicas da PODON	27/06/2023	26
00053-00167774/2022-72	PE	37	2023	Aq. de mat. de consumo (resinas, anestésicos, cimentos, etc) p/ a PODON	26/07/2023	29
00053-00183473/2022-96	PE	38	2023	Aq. de brocas odontológicas e material ortodôntico para a PODON.	22/08/2023	27
00053-00163137/2021-46	PE	48	2023	Aquisição de 207 tablets com acessórios (película de vidro, capa e suporte veicular) para o CBMDF.	18/10/2023	57

00053-00128313/2023-65	PE	53	2023	Aquisição de materiais de consumo (especialidade ortodontia) para as atividades clínicas da PODON.	31/10/2023	13
00053-00141051/2023-24	PE	57	2023	RP para aquisição de balaclavas para as atividades de combate a incêndio urbano.	29/11/2023	29
00053-00153457/2023-50	PE	60	2023	Aquisição de kit aeromédico móvel e intercambiável para o GAVOP.	04/12/2023	5
00053-00177284/2023-65	PE	66	2023	Aquisição de cilindros de mergulho S80 em liga de alumínio sem costura para o GBSAL.	07/12/2023	3
00053-00222774/2023-23	PE	80	2023	Aquisição de escadas prolongáveis ou extensíveis para treinamento e atendimento.	11/12/2023	4

Fonte: A autora.

Dados do Pregoeiro V

- Ingresso na comissão de licitações, nomeação em Boletim Geral do CBMDF: 30/06/2022.
- Tempo demandado para realizar a primeira licitação, sendo a diferença de dias entre a data para realizar a primeira licitação e a nomeação para a Comissão de Contratações: 90.
- Tempo médio para realizar as demais licitações (excluindo a primeira licitação), sendo a soma do tempo demandado para realizar cada licitação dividido pelo número total de licitações: 18,29.

APÊNDICE D – DADOS DAS ENTREVISTAS

Tabela 12 – Dados obtidos nas entrevistas realizadas com chefes de 6 comissões de contratação de órgãos da Segurança Pública

INSTITUIÇÃO	A	B	C	D	E	F
1. Quantos pregoeiros há na comissão de contratações do seu órgão?	4	2	4	11	8	21
2. Aproximadamente quantos pregões a comissão realiza anualmente?	26	27	70	60	55	15
3. Os pregoeiros nomeados para a comissão costumam ter conhecimento prévio na área de licitação?	Alguns sim, mas não é regra.	Sim. Na área de compras. Aprende a parte mais específica na comissão.	Depende. Eu vim sem saber. Outro já tinha conhecimento na área.	A gente tenta colocar pessoas que já trabalharam na área, mas geralmente não tem.	Sim. Há obrigatoriedade de realizar um estágio setorial de formação de pregoeiros. Tem que renovar todo ano. 40 horas/aula.	Obrigatório. Só há habilitação se comprovarem . Exemplo: cursos da ENAP.

<p>4. Qual o processo de treinamento para os novos pregoeiros?</p>	<p>Curso externo, EGOV, ENAP, instituições privadas. Acompanhamento no dia-a-dia. As conduções são abertas para acompanhar.</p>	<p>Congresso de pregoeiros, pregão week, cursos privados da Elo por exemplo. A parte prática é com outro pregoeiro, que mostra o dia-a-dia.</p>	<p>Curso externo por empresas privadas, como zenite, Elo. E acompanhamto no dia-a-dia.</p>	<p>Cursos em escolas parceiras que realizam na área para terem o primeiro contato. A gente tenta estabelecer mentorias dos mais experientes. Acaba tendo que parar o trabalho para ensinar os mais novos, afetando a eficiência. Dar 1 passo para trás para dar 2 para frente.</p>	<p>Cursos externos, curso interno online obrigatório e acompanhamento por alguém mais experiente. Se pega a prática no dia-a-dia mesmo, acompanhando alguém mais experiente.</p>	<p>Cursos externos, para obterem o diploma de pregoeiro. Mentoria e oficinas de capacitação com foco na prática. Também para os demandantes. Check list, modelos para padronizar.</p>
<p>5. Quanto tempo leva, aproximadamente, para um novo pregoeiro conduzir sua primeira licitação?</p>	<p>1 ano e meio. Depende do perfil.</p>	<p>6 meses</p>	<p>6 meses</p>	<p>4 meses e meio</p>	<p>2 meses</p>	<p>2 meses e meio. Só fazem pregão, não fazem edital. Começam com mais simples.</p>
<p>6. Qual o tempo médio aproximado de permanência dos pregoeiros em sua comissão? A rotatividade costuma ser alta?</p>	<p>A rotatividade é baixa. Quem não se adapta sai antes da primeira licitação. Quem se adapta, sai normalmente na aposentadoria.</p>	<p>Fica muito tempo. Sem previsão de sair quando chega. Demora para preparar é gradativo.</p>	<p>Baixa. Outros chamam de "caverna do dragão". Ninguém quer vir. E quem vem, demora a sair.</p>	<p>Não costuma ser alta. Pela natureza do serviço. É uma seção que requer que permaneça um tempo para consolidação do conhecimento e conduzir as licitações</p>	<p>É alta. Principalmente para os profissionais de carreira, mas pode ir para seção de licitações de outro setor.</p>	<p>Baixa, mas é um setor recém criado.</p>

				com maior segurança e propriedade.		
7. Como lidam com a saída de pregoeiros experientes?	Tentam trazer servidores que possam ter mais tempo de serviço antes de aposentar.	Grupos de whatsapp de pregoeiros do Brasil. Contatos. Experiência é tudo. Não é só teoria. Auxílio de outros pregoeiros.	Depende do comando.	Situação muito difícil. Quando ocorre de forma abrupta e não tem pregoeiros no nível dos que saíram, cria um lapso de conhecimento.	Curso externo - congressos, workshops. Palestras internas, simpósios administrativos com convidados palestrando. Diligência, acompanhamento.	Reposição com os demais. Escolhem outro com experiência similar.
8. Quais estratégias e melhores práticas que a comissão identificou para melhorar o aprendizado dos novos pregoeiros e para compartilhar o conhecimento entre os pregoeiros?	<p>Curso de formação: repetir diversas vezes para assentar as bases. Estudo individual.</p> <p>Em reuniões fazem um compilado das informações. Já fizemos por tema. É difícil compilar e manter esse compilado atualizado. Uma tentativa foi inserir anotações na minuta padrão de edital.</p> <p>Acompanhar constantemente à Jurisprudência. Observatório TCDF e TCU. Já usamos a Zenite.</p> <p><i>Check lists.</i></p>	<p>Grupo de <i>whatsapp</i> da comissão. Tudo é compartilhado. Se pede opinião. Envio de documentos e atualização das leis. Grupos de whatsapp de pregoeiros do Brasil para tirar dúvidas.</p> <p>Seguir a rotina. Abrir os sistemas (e-mail, planilha, licitação)</p>	Reuniões informais 1 vez por semana.	<p>Discutir as dificuldades encontradas em cada licitação. Mas acaba tendo perda para os que não estão presentes no momento.</p> <p>Grupo de <i>whatsapp</i> da comissão</p>	Grupos de <i>whatsapp</i> para auxiliar na tomada de decisões.	<p>Pregoeiro tira dúvida com outro pregoeiro. Caso não adiante, joga a dúvida para no grupo de <i>whatsapp</i> de pregoeiros federal.</p> <p>Jurídico acessível, dentro da divisão. Contato estreito com o pregoeiro.</p> <p>Diligência é uma arma do pregoeiro.</p>

Fonte: A autora.

APÊNDICE E – PRODUTO

1. Aluno: Débora Ferreira Chaves

2. Nome: Ata de Reunião da Comissão de Contratação CBMDF.

3. Descrição: Formulário padronizado para registrar estudos de caso, discussões, decisões e ações tomadas nas reuniões da Comissão de Contratação do CBMDF.

4. Finalidade: Promover a gestão do conhecimento na Comissão de Contratação do CBMDF, incentivando a sistematização das informações e dos conhecimentos, englobando etapas desde a criação até o armazenamento e disseminação, contribuindo para aumentar a eficiência e eficácia dos processos.

5. A quem se destina: Pregoeiros da Comissão de Contratação do CBMDF.

6. Funcionalidades:

- Desenvolver o conhecimento a partir de estudos de caso e discussão de tópicos relacionados à função de pregoeiro;
- Sistematizar a compilação e o armazenamento de informações relevantes tratadas nas reuniões;
- Promover o alinhamento entre os membros da comissão, contribuindo para a disseminação do conhecimento entre os pregoeiros mais experientes e os demais.

7. Especificações técnicas: Formulário padronizado para ata de reunião, em formato digital editável *Google* Documentos, permitindo o preenchimento e a adaptação às necessidades específicas de cada reunião da comissão.

8. Instruções de uso:

- I. Fazer uma cópia do arquivo “Modelo da Ata de Reunião” para editá-la, que está numa pasta da nuvem do *Google Drive* da comissão.
- II. Renomear o arquivo incluindo a data da reunião: “Ata de reunião dd_mm_aaaa”.
- III. Preencher as informações iniciais da ata:

- A. Data da reunião no formato padronizado, dia/mês/ano (dd/mm/aaaa) para facilitar pesquisas futuras;
 - B. Assuntos a serem discutidos, conforme orientação repassada pelo chefe da comissão. Utilizar a “Lista Padronizada de Assuntos”, de forma a garantir a organização e a facilidade de busca futura;
 - C. Se necessário adicione novos assuntos à lista, para que eles possam ser usados de forma padronizada em outras atas.
- IV. Preencher a seção “2. Estudo de Caso”:
- A. Número do protocolo SEI do processo;
 - B. Número do pregão eletrônico em formato padrão, número/ano (nnnnn/aaaa), para facilitar pesquisas futuras;
 - C. Descrição do objeto da aquisição, serviço ou obra conforme o Edital de Licitação;
 - D. Pregoeiro responsável pelo processo;
 - E. Detalhar situações relevantes observadas durante o processo e quais as ações foram tomadas durante o pregão ou que deveriam ter sido tomadas para o caso especificado;
 - F. Abordar legislações, acórdãos, trechos de livros ou outros, que contribuíram para as tomadas de decisão, modificações e/ou sugestões de condutas;
 - G. Se houver alguma alteração na minuta padrão de edital, registrar o que foi alterado.
- V. Preencher a seção “3. Discussão dos tópicos da semana”:
- A. Descrição breve do tópico;
 - B. Resumo do que foi discutido e as ações sobre o assunto;
 - C. Abordar legislações, acórdãos, trechos de livros ou outros relevantes para o tópico discutido;
 - D. Se houver alguma alteração na minuta padrão de edital, registrar o que foi alterado.
 - E. Caso seja necessário, se houver discussão de mais de dois tópicos, acrescenta-se novas linhas.
- VI. Após o preenchimento da Ata de Reunião, realizar o *download* do arquivo em formato PDF. Salvar na pasta *Delphos* da comissão.

VII. Em seguida, incluir a ata da reunião em formato editável *Google Documentos* como fonte no *NotebookLM*, ferramenta com tecnologia de inteligência artificial que responde a questionamentos a partir das fontes que foram inseridas pelo usuário, em uma área determinada para a comissão.

A. É possível realizar questionamentos para encontrar determinadas atas reunião específicas ou que envolvam o conteúdo das atas, conforme exemplos a seguir:

- “Quais as últimas três reuniões em que se falou sobre o assunto “Impugnação e esclarecimento”?”.
- “Nas reuniões em que se discutiu sobre o assunto “Amostra e protótipo”, quais as ações definidas?”.

9. Condições de conservação, manutenção e armazenamento:

- **Conservação:** Manter o documento modelo em formato editável na plataforma *Google Drive*.
- **Manutenção:**
 - Revisar e atualizar o modelo da ata a cada reunião, para garantir adequação à necessidade da comissão, principalmente o arquivo “lista padronizada de assuntos”.
 - Se em uma ata de reunião realizada, uma ação, ou outro registro, foi posteriormente considerado inadequado, pode-se incluir nova informação no documento editável da ata. Inserindo a explicação do que não for mais adequado e incluir a data em que foi modificado para manter o registro histórico das discussões e modificações.
 - Realizar a atualização no *NotebookLM* em “Clique para sincronizar com o *Google Drive*”. A ferramenta atualiza automaticamente, mas na nuvem *Delphos* é necessário a inclusão da nova edição em formato PDF.
- **Armazenamento das atas finalizadas:**
 - Em formato editável no *Google Drive* da comissão, a partir do qual se realiza o *download* em outros formatos.
 - Em formato PDF na nuvem *Delphos* da comissão.

- Em formato editável *Google* Documentos no *NotebookLM* da comissão, inserido como fonte para consulta.

10. Preparação e condução da reunião:

O Chefe da Comissão define no início da semana o processo a ser analisado como estudo de caso e informa ao pregoeiro responsável para que verifique os pontos relevantes a serem discutidos: principais problemas e/ou situações desde a fase de análise até a condução do pregão, quais ações foram tomadas, o que as respaldou, se poderia ter agido de outra maneira.

O chefe define também, a partir de questionamentos realizados durante a semana, os tópicos para alinhamento e discussão além do estudo de caso. Repassa essas informações ao responsável por preencher a ata, o escrivão da semana. Este segue as "Instruções de Uso" (tópico 8 deste apêndice), executando os passos de I a III antes da reunião, os passos IV e V durante, e os demais passos após o término, podendo, durante a reunião, confirmar informações com os demais participantes.

O Chefe da Comissão inicia a reunião falando brevemente sobre o tema do estudo de caso a ser discutido, sua relevância, breve histórico das aquisições do referido objeto, obra ou serviço, atuação dos órgãos de controle.

Em seguida, o pregoeiro responsável apresenta os pontos relevantes do processo em estudo. Ao finalizar, o Chefe da Comissão questiona os demais sobre dúvidas e apontamentos. Na próxima etapa, o chefe da comissão aborda os tópicos relevantes da semana, para alinhar as condutas e sanar possíveis dúvidas. Caso necessário, o Escrivão da reunião pode acrescentar linhas para novos tópicos.

ATA DE REUNIÃO - COMISSÃO DE CONTRATAÇÃO CBMDF
1. Informações iniciais
1.1. Data da reunião: dd/mm/aaaa
1.2. Assuntos a serem discutidos, conforme lista padronizada:
2. Estudo de caso
2.1. N° do processo:
2.2. N° do PE: nnnnn/aaaa
2.3. Objeto:
2.4. Pregoeiro responsável:
2.5. Problemas / Situações:
2.6. Ações:
2.7. Legislações, acórdãos e outros:
2.8. Alteração da minuta padrão (Sim ou Não)? Se sim, qual o texto alterado?
3. Discussão de tópicos da semana
3.1. Tópico 1:
3.1.1. Resumo e ações:
3.1.2. Legislações, acórdãos e outros:
3.1.3. Alteração da minuta padrão (Sim ou Não)? Se sim, qual o texto alterado?
3.2. Tópico 2:
3.2.1. Resumo e ações:
3.2.2. Legislações, acórdãos e outros:
3.1.3. Alteração da minuta padrão (Sim ou Não)? Se sim, qual o texto alterado?

**LISTA PADRONIZADA DE ASSUNTOS
COMISSÃO DE CONTRATAÇÃO CBMDF**

1. Lista padronizada para resposta do tópico 1.2 da ata de reunião.

- Agrupamento de itens.
- Amostra e protótipo.
- Autorização de Funcionamento (AFE).
- Certificação.
- Condução do certame.
- Disponibilidade orçamentária.
- Habilitação da empresa.
- Impugnação e esclarecimento.
- Julgamento da proposta.
- Pesquisa de preços.
- Prova de qualidade.
- Registro da ANVISA.
- Restrição da competitividade.
- Sistema Comprasgov.
- Tratamento diferenciado ME/PP.

ANEXO A – Práticas de Gestão do Conhecimento

1. Brainstorming

What is brainstorming?

Brainstorming is a simple way of helping a group of people generate new and unusual ideas. The process is actually split into two phrases: divergence and convergence. During the divergent phase, everyone agrees to delay their judgment. In other words, all ideas will be treated as valid. During the convergent phase, the participants use their judgment but do so in a positive manner, looking for what they like about the ideas, before finding flaws.

2. Learnings and Ideas Capture

What is learnings and ideas capture?

A key aspect of knowledge management, at the personal and team level, is to more collectively and systematically capture the learnings and ideas that are taking place. Learnings and ideas capture is a guide to how to do this.

3. Peer Assist

What is peer assist?

- This is a technique used by a project team to solicit assistance from peers and subject matter experts regarding a significant issue the team is facing.
- Peer assists are part of a process of what BP calls “learning before doing,” i.e., gathering knowledge before embarking on a project or piece of work.
- The peer assist meeting may last from one hour or half a day to two days, depending on the complexity of the work. Both the project team and the peers discuss the project and provide solutions.
- The team gains project insights from their peers in the meetings. The peers gain as well, learning from the project and each other.

4. Learning Reviews

What is a learning review?

- This is a technique used by a project team to aid team and individual learning during the work process.
- A learning review is different from an after action review (AAR). An AAR is usually conducted at the end of a formal project.
- A learning review can be conducted after any identifiable event. An event can be either an entire small action or a discrete part of a larger action, e.g., a project-planning meeting.

5. After Action Review

What is an after action review?

- This is a technique for evaluating and capturing lessons learned upon the completion of a project. It allows project team members to discover for themselves what happened, why it happened, and how to sustain strengths and improve on weaknesses.
- It is structured as an informal discussion with the main team members of the project.
- An after action review (AAR) can also be conducted at the completion of the project or at any key milestones of a long-duration project.
- AAR is not a critique or a complaint session. AAR maximizes learning by offering a platform for leaders and members to talk honestly about the project. It is not a full-scale evaluation report.

6. Storytelling

What is storytelling?

Readers may wonder why storytelling is categorized as a KM tool/technique. Storytelling itself can date back to the origin of our social life. Indeed, it is not simply for knowledge management. Storytelling is a means of conveying events in words, images, and sounds, often by improvisation or embellishment. Stories or narratives have been shared in every culture and in every land to entertain, educate, preserve culture, and instill moral values.

In the context of knowledge management, storytelling has since its inception been used as a powerful way to share and transfer knowledge, especially experiential and tacit knowledge. It is literally about telling a story: a person with valuable knowledge tells stories of their experience in front of people who want to gain knowledge. Though the method is quite simple, storytelling, when

done appropriately, can share a much deeper level of knowledge than simply sharing information. Storytelling has the strong ability to share a person's experience and lessons learned, since effective stories can convey rich contexts along with contents.

Stories are a fundamental form of knowledge and communication and are particularly suited to knowledge management. It harks back to before writing, when history was transmitted through stories. Much of what we learn and pass on at work or as institutional memory comes from stories colleagues or supervisors tell us. Stories are also extremely important for getting the message out about our work. Though storytelling in itself is KM and is an important process in the KM life cycle, it is also a great means for helping to explain what KM is. Being a better storyteller can mean being better at KM. Telling a good story can mean the difference between a message actually being heard or not.

The World Bank, which established one of the most classic KM cases, used storytelling as a key activity and added storytelling on the global KM map. According to Mr. Stephen Denning, former Program Director of Knowledge Management at the World Bank and currently an independent consultant on KM and organizational storytelling, the bank utilized the power of storytelling not only to share knowledge but also to promote KM. In 2000, when he had to make senior managers understand KM clearly, he used a story about Madagascar:

A team leader at the World Bank in Madagascar leading a comprehensive review of the country's public expenditures was at the center of a mounting controversy over introducing a value-added tax. Instead of thinking about the issue solely by himself, he sent an email to colleagues in the tax administration community of practice built through the KM program. Within 72 hours, he had received many responses from staff members in Jakarta, Moscow, and the Middle East, from the development research group, and from a retired staff member and an expert at the University of Toronto. Based on these colleagues' advice, he was able to resolve the difficult problem.

Mr. Denning related this story to the senior managers and succeeded not only in helping them understand KM but also make them enthusiastic about it.

As the World Bank case indicates, appropriate storytelling has the strong ability to share knowledge and even affect people's mindset and behavior.

7. Collaborative Physical Workspaces

Why a physical workspace as a KM tool/technique?

Readers may wonder why a physical workspace is selected as one of the top KM tools/techniques. A physical workspace in this context literally means the settings in which we actually work, or simply the physical aspects of our office.

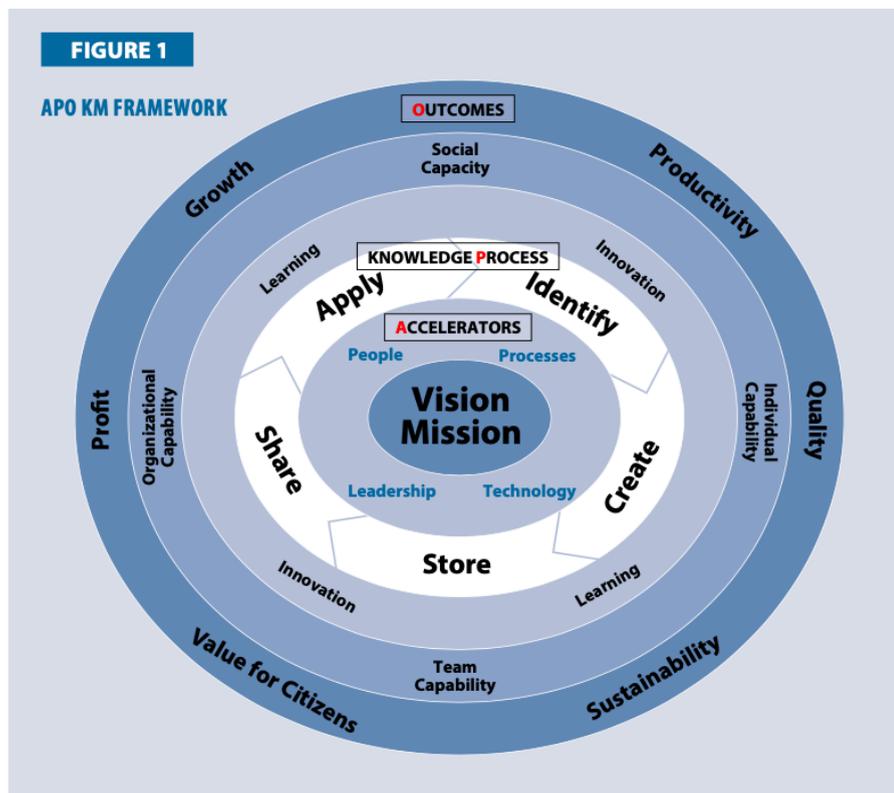
When we share or create knowledge, we usually interact with other people through face-to-face communication: we discuss, dialogue, or just ask a question. The physical workspace is where such human interactions take place and it can support knowledge sharing/creation if it is well designed. You may think “we have desks for everyone, meeting rooms for internal meetings, and space for business talks. What else do we need?” Actually, physical workspace is much more than that.

8. APO Knowledge Assessment Tool

What is the APO KM Assessment Tool?

This is a survey questionnaire designed to help organizations conduct a rapid initial assessment of their readiness for KM. The assessment is carried out at the beginning of the KM program. Before starting on the KM journey, it is important for the organization to know its strengths and opportunities for improvement. The organization can then focus on its KM programs to address the gaps identified through the assessment.

The APO KM Assessment Tool is based on the APO KM Framework (Figure 1). The questions in the tools are based on seven Framework elements.



The starting point for the APO KM Framework is understanding the organization's vision, mission, business goals, and strategic directions. This helps the organization identify and analyze its core competencies and capabilities and which areas it needs to develop. The Four Accelerators can help understand to what extent these drivers and enablers are prevalent in the organization so that a successful KM implementation can be launched. The five Core Knowledge Processes provide an initial assessment of existing practices related to KM which can be leveraged during implementation. Organizations may sometimes already be practicing KM without realizing it. The outcomes of KM efforts measure the effectiveness of the knowledge processes supported by the critical success factors (Accelerators, Vision, and Mission). The outcomes must be able to demonstrate enhancement of learning and innovation that build individual, team, organizational, and societal capabilities, and ultimately lead to improvements in quality of products and services, productivity, profitability, and growth.

9. Knowledge Café

What is a knowledge café?

A knowledge café is a way to have a group discussion, to reflect, and to develop and share any thoughts and insights that will emerge, in a very non-confrontational way. A knowledge café suspends all judgment and normally leads to developing deeper insights and sharing than usual.

Running a knowledge café requires a process to make it work effectively. One of the pioneers of the knowledge café is David Gurteen (www.gurteen.com). He recommends the following process, as discussed on Wikipedia (see links below).

The Knowledge Café begins with the participants seated in a circle of chairs (or concentric circles of chairs if the group is large or the room is small). It is led by a facilitator, who begins by explaining the purpose of Knowledge Cafés and the role of conversation in business life. The facilitator then introduces the Café topic and poses one or two key open-ended questions. For example, if the topic is knowledge sharing, the question for the group might be: "What are the barriers to knowledge sharing in an organization, and how do you overcome them?"

When the introduction session is complete, the group breaks into small groups, with about five people in each group. Each small group discusses the questions for about 45 minutes. The small group discussions are not led by a facilitator, and no summary of their discussions is captured for subsequent feedback to the large group.

Participants then return to the circle and the facilitator leads the group through the final 45 minute session, in which people reflect on the small group discussions and share any thoughts, insights, and ideas on the topic that may have emerged.

A Knowledge Café is most effective with between 15 and 50 participants. Thirty is an ideal number of people. If there are more than 50 participants, it is usually necessary to employ microphones for the large group conversation, and this tends to inhibit the flow of the conversation. One to two hours are required for a worthwhile Knowledge Café. The only hard and fast rule is that the meeting be conducted in such a way that most of the time is spent in conversation. Presentations and feedback sessions have no place in Knowledge Cafés.

10. Communities of Practice

What are Communities of Practice?

Origin: Dr. Etienne Wenger and his team of social scientists were early pioneers in establishing the concept of Communities of Practice (COPs) through their study on apprenticeship as a learning model. They found that a complex set of social relationships in apprenticeship enabled effective learning and named this phenomenon Communities of Practice. COPs became one of the central focuses of knowledge management after their first book on COPs, *Communities of Practice – Learning, Meaning, and Identity*, was published in 1998. Since then, COPs have been played an important role in the context of KM especially for sharing common knowledge beyond formal divisions/departments, and, indeed, as a tool to break down the barriers of knowledge flow across organizations.

Definition: COPs are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly. In the context of knowledge management, COPs are formed, either intentionally or spontaneously, to share and create common skills, knowledge, and expertise among employees.

Characteristics: COPs can exist in a division or department in an organization, across departments in an organization, or beyond boundaries of multiple organizations, depending upon their objective. COPs are usually for sharing and developing common skills, knowledge, and expertise among, for example, groups of engineers working on similar problems, a network of surgeons exploring novel techniques, or a gathering of first-time managers helping each other. There are also some COPs that focus on generating new knowledge and innovation. The size of COPs varies from two or three people to thousands of them, and members of expertise groups can be either homogeneous or heterogeneous. For example, a COP for effective/efficient problem solving in a certain technological domain would have engineers in the same area, whereas a COP for improving the quality of a certain product would have members from various areas such as developers, marketers, and maintenance staff.