



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

RUDIVAL ALEXANDRE SOUZA FILHO, Maj Inf

**Reestruturação da FAB:** uma análise da gestão do conhecimento no preparo operacional dos oficiais e graduados do Grupo de Segurança e Defesa de Manaus.

Rio de Janeiro  
2021

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

RUDIVAL ALEXANDRE SOUZA FILHO, Maj Inf

**Reestruturação da FAB:** uma análise da gestão do conhecimento no preparo operacional dos oficiais e graduados do Grupo de Segurança e Defesa de Manaus.

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso Avançado de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica.

Linha de Pesquisa: Operações Militares.

Orientador: Roberto Rodrigues Gomes Junior.

## RESUMO

Este artigo tem por propósito identificar as variáveis e os pontos fortes e fracos da Gestão do Conhecimento (GC) no Grupo de Segurança e Defesa de Manaus (GSD-MN) que interferem na eficiência do preparo e emprego dessa tropa terrestre. Para tanto, foi necessário reconhecer o nível de maturidade em GC, por meio de uma autoavaliação, utilizando-se o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública em um universo de 46 indivíduos, sendo 13 Oficiais e 33 Graduados. Atingiu-se 146,65 pontos, concluindo-se que o nível de maturidade em GC naquele Grupo é “introdução/expansão”, pois há práticas de gestão em algumas áreas da organização. Destacaram-se como pontos fortes os processos e, ainda, a aprendizagem e inovação. Quanto às oportunidades de melhoria, há necessidade de foco nos resultados da GC, refletindo que há pouca institucionalização de métodos e técnicas de GC no GSD-MN. A identificação do nível de maturidade em GC é o primeiro passo para a consolidação do conhecimento necessário à melhoria dos processos administrativos. Como benefício para a Força Aérea, este trabalho contribui como uma ferramenta de apoio à decisão, corrobora na revisão dos pontos fracos e possibilita o aprimoramento dos pontos fortes do GSD-MN, sobretudo, corrobora para melhorias da Infantaria da Aeronáutica na missão de defender da terra o domínio do ar.

**Palavras-chave:** capacitação; conhecimento; gestão; segurança.

## **ABSTRACT**

*This article aims to identify the variables and strengths and weaknesses of Knowledge Management (KM) in the Manaus Security and Defense Group (GSD-MN) that interfere in the efficiency of the preparation and employment of this ground troop. Therefore, it was necessary to recognize the level of maturity in KM, through a self-assessment, using the Instrument for the Assessment of KM in Public Administration in a universe of 46 individuals, 13 Officials and 33 Graduates. 146.65 points were reached, concluding that the level of maturity in KM in that Group is "introduction/expansion", as there are management practices in some areas of the organization. The strong points were the processes, as well as learning and innovation. As for opportunities for improvement, there is a need to focus on KM results, reflecting that there is little institutionalization of KM methods and techniques in the GSD-MN. Identifying the KM maturity level is the first step towards consolidating the knowledge needed to improve administrative processes. As a benefit to the Air Force, this work contributes as a decision support tool, supports the review of weaknesses and enables the improvement of the strengths of the GSD-MN, above all, supports improvements of the Air Force Infantry in the mission to defend the earth the domain of the air.*

**Keywords:** *knowledge; management; preparedness; security.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espiral SECI.....	16
Figura 2 - Transformação do Conhecimento na Organização.....	19
Figura 3 - Ciclo KDCA.....	20
Figura 4 - Escala dos Níveis de Maturidade da GC .....	22

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pontuação conforme critérios .....	22
Tabela 2 - Ponto Forte e Oportunidades de Melhoria Critério Liderança.....	24
Tabela 3 - Ponto Forte e Oportunidades de Melhoria Critério Processos.....	25
Tabela 4 - Ponto Forte e Oportunidades de Melhoria Critério Pessoas.....	26
Tabela 5 - Ponto Forte e Oportunidades de Melhoria Critério Tecnologia .....	26
Tabela 6 - Ponto Forte e Oportunidades de Melhoria Critério Processos de Conhecimento .....	27
Tabela 7 - Ponto Forte e Oportunidades de Melhoria Critério Aprendizagem e Inovação.....	27
Tabela 8 - Ponto Forte e Oportunidades de Melhoria Critério Resultados da GC .....	28

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Radar da Maturidade em GC no GSD-MN .....	23
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis de Maturidade em GC .....	18
Quadro 2 - Tipos de Conhecimento e Respectivos Pares .....	18

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**COMPREP** – Comando de Preparo

**DCA** – Diretriz do Comando da Aeronáutica

**FAB** – Força Aérea Brasileira

**GPAER** – Sistema de Gestão Estratégica da Aeronáutica

**GSD** – Grupo de Segurança e Defesa

**GSD-MN** – Grupo de Segurança e Defesa de Manaus

**INFAER** – Infantaria da Aeronáutica

**IPEA** – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

**KDCA** – Conhecer, Executar, Verificar, Atuar

**MANPADS** – Sistema Portátil de Defesa Aérea

**MCA** – Manual do Comando da Aeronáutica

**MD** – Ministério da Defesa

**MGC** – Maturidade da Gestão do Conhecimento

**MGCAPB** – Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira

**NOSDE** – Norma Operacional do Sistema de Segurança e Defesa

**PAOP** – Projeto de Atividades Operacionais

**PCA** – Plano Setorial do Comando de Preparo

**PDCA** – Planejar, Executar, Verificar, Atuar

**PGC** – Plano de Gestão do Conhecimento

**SCSD** – Subchefia de Segurança e Defesa

**SECI** – Socialização, Externalização, Combinação, Internalização

**SISDE** – Sistema de Segurança e Defesa

**UINF** – Unidade de Infantaria

**USEGDEF** – Unidade de Segurança e Defesa

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>31</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>34</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO</b> .....	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Haja vista a reestruturação da FAB e sua projeção estratégica para as próximas décadas, o Sistema de Segurança e Defesa (SISDE), teve que ser revisado. Além das significativas mudanças estruturais, houve a implementação de inovações doutrinárias no emprego das Unidades de Segurança e Defesa (USEGDEF), em conformidade com a atualização da Doutrina Básica da FAB (DCA 1-1), que passou a abordar, nas Ações de Força Aérea, as Ações de Autodefesa de Superfície, de Polícia da Aeronáutica e de Segurança das Instalações, o que gerou novos conceitos na área de Segurança e Defesa, bem como, impactou na definição das capacidades e do emprego de cada Grupo de Segurança e Defesa (GSD), conforme suas respectivas especificidades.

Com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos, as USEGDEF planejam e executam diversas instruções e atividades, abarcando os conhecimentos e as metas estipuladas pelo Comando de Preparo (COMPREP), por meio dos diversos documentos norteadores, como os Planos, Projetos, Programas, Normas Operacionais, etc.

Cabe aos GSD a tarefa de manter seus efetivos prontos e em condições de atuar com os meios de Força Aérea disponíveis, sobretudo, incutir na tropa os conhecimentos necessários às atividades imprescindíveis ao aprimoramento da capacidade operacional da tropa responsável por proteger as instalações e os recursos do Poder Aéreo e Espacial. Para tanto, especial atenção deve ser dispensada aos processos de formação, transmissão e avaliação do conhecimento da tropa terrestre.

Os Oficiais e Graduados das USEGDEF são os responsáveis pela manutenção técnica-operacional do efetivo, por meio dos Projetos de Atividades Operacionais (PAOP) de cada Grupo, os quais estão dimensionados considerando as capacidades das Unidades de Segurança e Defesa, definidas na NOSDE/CAP/301.

A fim de delimitar o tema, foi dado enfoque aos Oficiais e Graduados do GSD-MN, no que se refere à percepção da Gestão do Conhecimento (GC), dado que essa organização passou a atuar em duas das novas Ações de Força Aérea, a saber: Autodefesa de Superfície e Polícia da Aeronáutica. Isso porque, nessa

organização, esses militares são os responsáveis pela produção, disseminação e aplicação de todo conhecimento necessário ao alcance dos objetivos estratégicos.

A partir da inquietação decorrente de uma carência de metodologia para a mensuração do capital intelectual da tropa, mormente no GSD-MN, ante ao entendimento das inovações implementadas pelos Órgãos Superiores, e entendendo que a soma das capacidades individuais contribui para aumentar a capacidade do Grupo, este estudo é delimitado ao diagnóstico da consciência situacional relacionada à gestão do conhecimento necessário ao preparo e ao emprego operacional do Grupo de Segurança e Defesa de Manaus. Assim, alinhado ao tema proposto e à definição de maturidade em gestão do conhecimento, tem-se o problema de pesquisa a seguir: Em que medida o grau de maturidade da gestão do conhecimento influencia no preparo e emprego operacional do Grupo de Segurança e Defesa de Manaus?

Parte-se da ideia que o arcabouço cognitivo, não é assimilado com o grau de maturidade intelectual que os temas requerem, mormente no nível tático, pelos elementos decisores e executores do GSD-MN, e que o nível de GC é o mais baixo, qual seja, “reação”, que segundo Batista (2012, p. 96), é quando a organização desconhece sobre o tema e sobre sua importância para o aumento da eficiência, da qualidade e da efetividade social.

Desta forma, na busca pela resposta ao problema supracitado, estabeleceu-se como objetivo geral, identificar as variáveis e os pontos fortes e fracos da Gestão do Conhecimento, no âmbito do GSD-MN, que interferem na eficiência do preparo e do emprego daquela tropa terrestre que atua na região setentrional do Brasil.

Com o objetivo de nortear o presente trabalho, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar, utilizando-se de pesquisa bibliográfica, quais normas e procedimentos do COMPREP são norteadores da gestão do conhecimento no âmbito das Unidades de Segurança e Defesa;
- b) analisar o grau de maturidade em gestão do conhecimento no GSD-MN; e
- c) identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da gestão do conhecimento no preparo operacional do GSD-MN.

A proposta de reestruturação da Força Aérea é recente. Logo, todos os esforços dos elos sistêmicos com fulcro na melhoria dos processos, são fundamentais. As tropas de Infantaria, neste contexto, têm cumprido as normas e as

diretrizes de preparo e emprego, de acordo com as orientações específicas delineadas pela Subchefia de Segurança e Defesa (SCSD), do Comando de Preparo (COMPREP).

O estudo buscou lançar luzes às variáveis “pessoas”, “liderança”, “processos”, “tecnologia”, “processos de GC”, “aprendizagem e inovação” e “resultados da GC”. Desta forma, viabilizará gestões estratégicas no âmbito do COMPREP, com vistas à evolução organizacional no preparo da tropa terrestre.

## **2 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento deste estudo, com vistas ao cumprimento do objetivo específico que versa sobre a identificação dos procedimentos, normas e programas elaborados pelo COMPREP e voltados à gestão do conhecimento, foi realizada uma pesquisa documental baseada em regulamentos e manuais da FAB, os quais estruturam o SISDE, conforme NOSDE/CAP/301, Brasil (2019) e servem de base para a doutrina da INFAER. Além disso, houve pesquisa bibliográfica, utilizando as fontes tratadas cientificamente e as de repositórios físicos e virtuais.

No que se refere ao exame da maturidade em Gestão do Conhecimento e da sua influência no preparo e emprego operacional dos Oficiais e Graduados do GSD-MN, em decorrência das inovações no processo de reestruturação da FAB, este trabalho é, quanto à utilização dos resultados, uma pesquisa aplicada, com a geração de conhecimentos para utilização e práticas imediatas, voltadas à solução de situações específicas.

Sobre o método empregado, é quantitativo, com a utilização do “questionário” denominado Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, idealizado por Batista (2012). Ele é composto por 42 afirmativas, onde são abarcados 7 critérios relacionados à GC, a saber: “liderança”, “processos”, “pessoas”, “tecnologia”, “aprendizagem e inovação”, “processos de GC” e “resultados de GC”, os quais são analisados em uma escala de 1 a 5 pontos, conforme o grau de concordância. As informações foram apuradas de forma explícita, utilizando dados estatísticos avaliáveis decorrentes da Escala de Likert, haja vista a ampla utilização como método de medir percepções.

O universo da pesquisa foram os militares do Grupo de Segurança e Defesa de Manaus, delimitando-se os Oficiais e Graduados como amostra do levantamento,

por serem militares de carreira na FAB, e por serem os responsáveis pela produção e a propagação do conhecimento naquela Unidade de Infantaria. Dos 55 indivíduos que preenchem os requisitos desejáveis ao objetivo da pesquisa, 46 responderam o Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento, sendo 13 Oficiais e 33 Graduados.

No que se refere aos objetivos o estudo buscou descrever o cenário existente, por meio de proposição de um pressuposto mensurável, de modo a chegar em uma conclusão específica sobre o grau de maturidade em gestão do conhecimento no GSD-MN.

Da associação dos resultados obtidos por meio do questionário de Avaliação da GC com a ferramenta de mensuração denominada *Capability Maturity Model*, desenvolvida no *Software Engineering Institute*, da Universidade Carnegie Mellon, em comparação com os parâmetros adotados por Batista (2012), foi possível determinar o nível de maturidade em GC.

De posse da análise dos resultados decorrentes da autoavaliação, foi possível lançar luzes aos pontos fortes e às oportunidades de melhoria relacionadas aos critérios Liderança, Processos, Tecnologia, Pessoas, Aprendizagem e Inovação, Processos de GC e Resultados de GC. O apontamento detalhado desses critérios, que são fundamentais para o cumprimento das missões da tropa terrestre em Manaus é fulcral para a resposta do problema de pesquisa, permitindo a identificação das influências do nível de maturidade em GC no preparo e emprego operacional do GSD-MN.

Como limitador da pesquisa, aponta-se que o trabalho foi realizado apenas com militares do efetivo do GSD-MN, dada a exiguidade do tempo, o envolvimento dos Oficiais e Graduados daquele Grupo em diversas missões em Manaus, como as de apoio à pandemia e na Operação Acolhida junto aos venezuelanos, além das peculiaridades existentes entre os demais Grupos de Segurança e Defesa da Aeronáutica. Desta forma, o resultado obtido não reflete a realidade de outras Unidades de Infantaria.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para acompanhar as evoluções da sociedade, as instituições têm implementado mudanças organizacionais que não somente formam estruturas para

solucionar óbices e equalizar formas eficientes de produção, mas também as tornam propícias às inovações, o que possibilita integração com o ambiente externo. Tais ações vão ao encontro do que preconiza Chiavenato (2010), ao afirmar que a organização depende da maneira como ela se relaciona com o meio, e então surge a necessidade de ser estruturada e dinamizada em função da qualidade e da diferenciação do meio em que ela atua.

Vocacionada a lançar-se às inovações desde a sua criação, a Força Aérea Brasileira não está indiferente à necessidade das mudanças para o constante aperfeiçoamento da instituição.

Dados os desafios, toma-se como referencial teórico Chiavenato (2010, p. 91), que aborda sobre a existência de um contínuo processo de mudança nas organizações, impactando fortemente as pessoas, deixando-as deficientes por conta de serem demandadas novas competências, o que resulta em grandes investimentos das organizações nas atualizações de seus processos.

O tema é relevante e estratégico para a Força Aérea, como se constata na Concepção Estratégica Força Aérea 100 (DCA 11-45), a importância de considerar não só a era industrial, mas também a era do conhecimento, reconhecendo que é chegado o momento de nela ingressar decisivamente.

Com a reestruturação da Força, iniciada em 2016, a partir da Diretriz do Comando da Aeronáutica, DCA 11-53, a Infantaria da Aeronáutica foi impactada com significativas mudanças estruturais, a começar na nomenclatura de suas unidades operativas, deixando de existir as Organizações Militares “Batalhões de Infantaria”, passando para o status “Grupos de Segurança e Defesa”, com a readequação dos efetivos, por exemplo, e indo até a incorporação de novas Ações de Força Aérea e, como isso, as definições de novas capacidades, conforme as especificidades de cada USEGDEF.

A GC, por meio do aprendizado organizacional, é um dos fatores críticos relacionados ao sucesso da missão institucional e para a excelência em gestão, conforme Brasil (2019).

A teoria que serve de base para este estudo parte dos pressupostos da definição de gestão do conhecimento.

Ortiz Laverde *et al.* (2003) definem GC como um processo dinâmico, onde o conhecimento organizacional deve "fluir" de uma etapa para outra de forma cíclica e, principalmente, gerando valor.

Conforme definido por Batista (2012, p. 15), considera-se prática de gestão do conhecimento aquelas atividades realizadas pela organização, que sejam voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como nas relações com a sociedade e com outras instituições, o que vem ao encontro das atividades de instrução a que os efetivos das tropas terrestres estão inseridos. Cito a Ação de Força Aérea Autodefesa de Superfície, onde a área de responsabilidade é extensa, abarcando todo o território desde onde armamentos do tipo morteiros e manpads<sup>1</sup>, por exemplo, possam atingir instalações e aeronaves da FAB, tanto em solo quanto nos momentos de pouso e decolagem.

Nonaka e Takeuchi (2008) defendem que a chave para o gerenciamento do processo de criação do conhecimento é o raciocínio dialético. Que pela lógica dialética, a negação da tese pela antítese provocará a síntese, num movimento permanente de criação do novo conhecimento, sintetizado por meio de uma espiral, e esta perpassa pelos conceitos opostos: tácito em explícito e de explícito em tácito. Os autores afirmam ainda que, ao inovar, as organizações vão além da ação de importar e processar dados externos para sanar suas dores internas e se atualizarem ao contexto da atualidade. Fato é, que as inovações geram dados e conhecimentos que possibilitam as organizações interagirem para além dos seus muros. Desta forma, problemas e possíveis soluções são redefinidos e, conseqüentemente, seu ambiente institucional é remodelado.

Para Nonaka e Takeuchi o conhecimento está diretamente relacionado à competitividade das organizações. A criação e o compartilhamento do conhecimento figuram-se relevantes para que haja o desencadeamento da criatividade, das vantagens competitivas e da inovação.

A espiral do conhecimento organizacional denominada “SECI”<sup>2</sup>, cuja autoria é de Nonaka e Takeuchi (2008), representa os quatro modos de conversão de conhecimento, a saber: Socialização - de Tácito para Tácito; Externalização - de Tácito para Explícito; Combinação - de Explícito para Explícito; e Internalização - de Explícito para Tácito.

---

<sup>1</sup> *Manpads* do inglês *man-portable air-defense system*, ou sistema portátil de defesa aérea.

<sup>2</sup> As iniciais dos quatro modos de conversão de conhecimento dão nome a essa espiral - “SECI”, a saber: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Por ela é possível estudar como o conhecimento é amplificado, quando passa do indivíduo para o Grupo (GSD-MN), e do Grupo para a Organização (Ala 8 e/ou COMPREP). A figura 1, a seguir, ilustra a espiral SECI:

Figura 1 - Espiral SECI.



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24).

A espiral indica a geração do conhecimento, com sua gênese na socialização, evoluindo-se pelos outros modos de conversão e apontando para a necessidade de amplificação dos produtos intelectuais individuais para que haja novos conhecimentos na organização.

Segundo os autores, a correlação entre os novos conhecimentos organizacionais e aqueles criados pelos indivíduos é a seguinte:

[...] A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que “organizacionalmente” amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo através do diálogo, discussão, compartilhar de experiências, fazer sentido ou comunidade de prática. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 25).

O modelo SECI propicia uma análise do processo de amplificação, a depender do tipo de conhecimento que se é estimulado, quando passa do indivíduo para o grupo, e do grupo para a organização.

Um autor que também corrobora com a ideia dessa ampliação organizacional a partir dos indivíduos é URIARTE (2008), quando aborda os conceitos de

conhecimento tácito, que é subjetivo, e de explícito, que é objetivo, na sistematização e na disseminação do conhecimento para todo o grupo.

Outra teoria fundamental neste estudo são os pressupostos referentes ao exame da maturidade em GC.

A Maturidade da Gestão do Conhecimento (MGC) foi concebida para auxiliar a mensurar os ganhos reais entre a prática de todas as atividades propostas pelo processo de GC e o que realmente é executado e alcançado pela organização em cada uma das etapas da espiral do conhecimento. A MGC identifica o estágio em que a organização se encontra e quais as áreas primordiais para que ela se desenvolva até o estágio seguinte (LEE; KIM; YU, 2001).

No que se refere aos conceitos de Maturidade em GC, são marcos teóricos Serenko *et al.* (2014), os quais entendem que os modelos de maturidade expressam a inovação das iniciativas de GC organizacionais. Sob a ótica desses autores, é mister que as organizações implementem modelos de maturidade para a GC com uma abordagem holística e bem estruturada com vistas ao desenvolvimento, à mensuração e ao acompanhamento dos processos. Desta forma, a estrutura organizacional passa a ter uma ferramenta facilitadora para a governança de GC, o que impactará em resultados positivos durante os planejamentos de curto e de longo prazo.

Segundo Brandt e Hartmann (1999 apud OLIVA, 2014) existem barreiras à implantação da Gestão do Conhecimento em uma organização, e elas estão relacionadas à tecnologia, à organização e às pessoas. Quanto ao aspecto pessoas, por exemplo, os Grupos de Segurança e Defesa são formados, majoritariamente, por indivíduos com as menores idades e, conseqüentemente, as menores qualificações e especializações intelectuais no âmbito da Força, que são os Soldados. O GSD-MN possui 484 militares, dos quais 54 são Oficiais e Graduados. Assim, 90% daquela organização correspondem a Cabos e Soldados que, para a complexidade de algumas missões de Autodefesa de Superfície e de Polícia da Aeronáutica, constitui um fator complicador, que exige maior investimento, principalmente de tempo, para a manutenção operacional desse efetivo nas técnicas, táticas e procedimentos.

Como parâmetro de análise, tem-se o modelo de diagnóstico *Capability Maturity Model*, usado amplamente por empresas de software para mensuração da maturidade. Segundo Feng (2006), nele o processo de desenvolvimento de

softwares é dividido em cinco níveis de maturidade, permitindo que os gestores acompanhem cada passo do processo, quais sejam: “reação”, “iniciação”, “introdução”, “refinamento” e “maturidade”.

O significado dos cinco níveis, de acordo com Batista (2012), foi consolidado no quadro a seguir:

**Quadro 1** - Níveis de maturidade em GC.

<b>NÍVEIS</b>	<b>CONSCIÊNCIA SITUACIONAL DA MATURIDADE EM GC</b>
Reação	A organização não tem conhecimento do que é gestão do conhecimento e qual a sua importância para melhorar a eficiência, eficácia e efetividade de suas ações.
Iniciação	A organização está começando a reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento ou pode já estar iniciando um projeto piloto de gestão do conhecimento. Há práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas.
Introdução/ Expansão	Há práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas. Há a iniciativa de gestão do conhecimento de maneira isolada.
Refinamento	A implementação da GC é continuamente avaliada para a melhoria contínua. Verifica-se o início do processo de gestão do conhecimento de modo integrado.
Maturidade	O processo de gestão do conhecimento encontra-se institucionalizado na organização pública.

**Fonte:** O autor.

Gutiérrez (2006) apresenta algumas definições e uma metodologia para a implementação da GC nas organizações, as quais abarcam duas temáticas. A primeira com foco conceitual, que versa sobre a definição de GC propriamente dita; e a segunda, que é pragmática, voltada para um tratamento metodológico de inserção da GC nas organizações. Para o autor o conhecimento é o principal ativo econômico de todos os tempos, o que impele à necessidade de estudos focados na gestão do conhecimento, como disciplina.

A respeito da segunda temática, e em auxílio à construção do entendimento sobre GC, buscou-se os apontamentos do autor sobre os seis tipos de conhecimento. Eles são abordados conforme os respectivos pares e administrados conforme suas peculiaridades:

**Quadro 2** - Tipos de conhecimento e respectivos pares.

<b>Conhecimento Tácito</b>	↔	<b>Conhecimento Explícito</b>
<b>Conhecimento Individual</b>	↔	<b>Conhecimento Organizacional</b>
<b>Conhecimento Interno</b>	↔	<b>Conhecimento Externo</b>

**Fonte:** O autor.

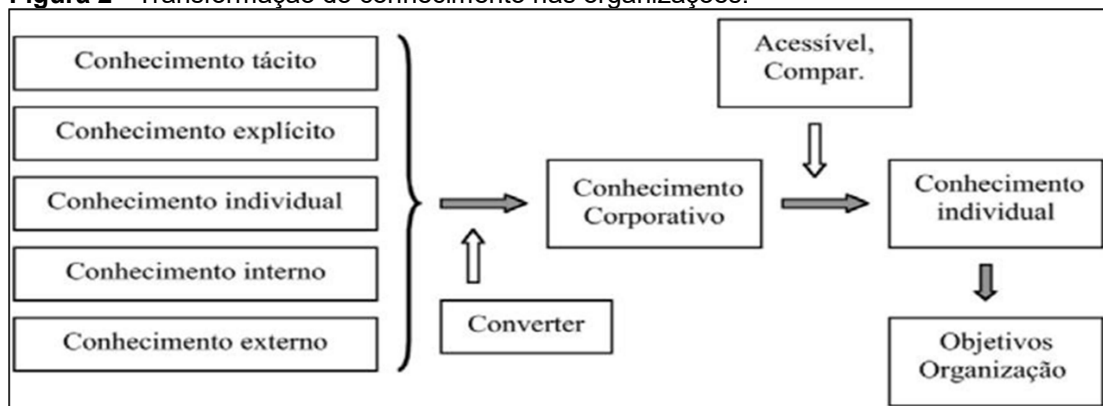
Com uma abordagem de conceitos e de modelo genérico de GC para organizações, o autor afirma que é possível projetar e implementar um sistema, com o principal objetivo de converter todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo existente, em conhecimento organizacional ou corporativo.

Da extração daqueles conhecimentos e da transformação em conhecimento organizacional, Gutiérrez (2006) discorre que, “ao ser acessível e compartilhado, permitirá aumentar o conhecimento individual, redundando diretamente em melhor contribuição dos indivíduos na consecução dos objetivos da própria organização”.

Conforme URIARTE (2008), para as organizações, o fato de não encontrar uma informação pode custar caro para o sucesso do negócio. Depreende-se, então, que é danoso à instituição, quando seus funcionários adquirem conhecimentos e não os transmitem aos seus pares. No caso de uma Unidade de Infância, não encontrar a informação, o conhecimento ou a doutrina arraigado em seu efetivo operacional pode comprometer a missão institucional e, até mesmo, vidas. Para que a disseminação ocorra, é necessário que este processo esteja organizado e acessível.

A figura 2 ilustra a ideia do autor:

**Figura 2** - Transformação do conhecimento nas organizações.



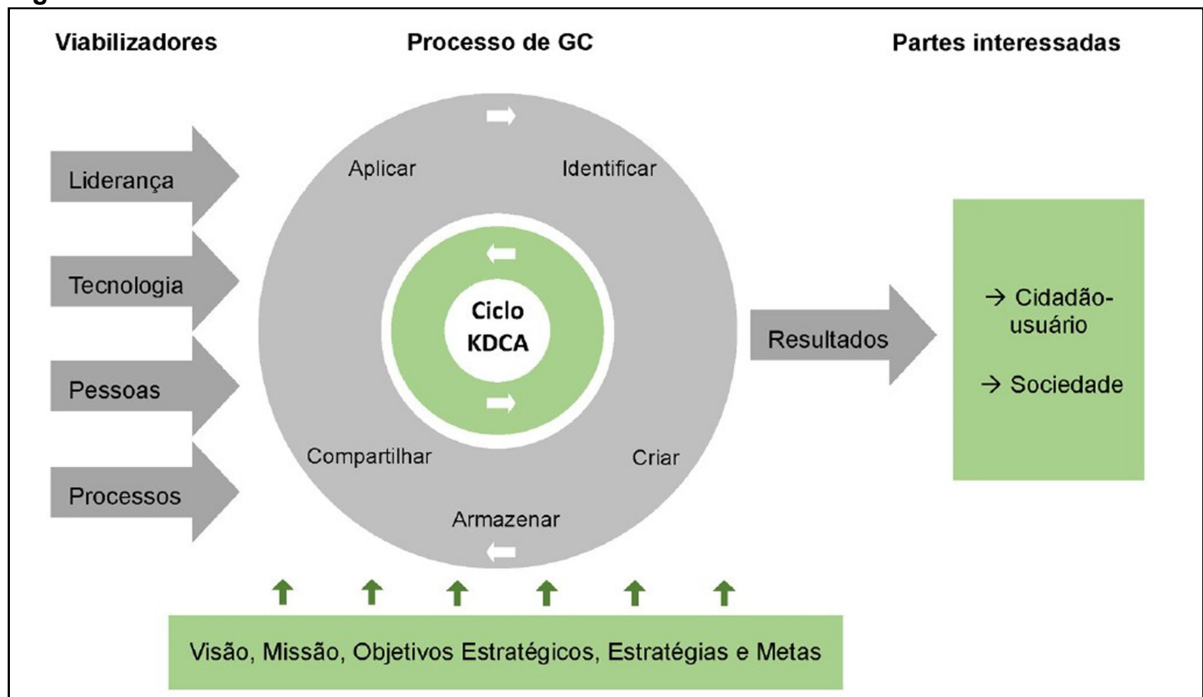
**Fonte:** Gutiérrez (2006, p. 124).

Haja vista a busca das empresas privadas pelo lucro e pela expansão comercial, em contraponto ao foco da efetividade social dos órgãos públicos, Batista (2012) constatou que os modelos de GC utilizados nos dois setores deveriam ser, necessariamente, diferentes. Daí o desenvolvimento de um modelo que viesse ao encontro dos anseios institucionais e que fosse tanto descritivo, que contemplasse os elementos essenciais, quanto prescritivo, que orientasse quanto à aplicação da GC na administração pública.

Propôs-se iniciar as análises pelos direcionadores estratégicos visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas, com vistas ao alinhamento do processo de GC. Desta forma, realizou-se o mapeamento de duas formas. Primeiramente utilizando-se as atividades de gestão “Identificar”, “Criar”, “Armazenar”, “Compartilhar” e “Aplicar” e, em segundo lugar, utilizando-se o ciclo PDCA adaptado, denominado KDCA<sup>3</sup>.

A figura abaixo ilustra as seis componentes do modelo de Batista (2012):

**Figura 3** - Ciclo KDCA.



**Fonte:** Batista (2012, p. 52).

As atividades de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, contido no círculo Processo de GC são percorridas com o intuito de aumentar a eficiência, sem perder de vista a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade, corroborando os fundamentos constitucionais da administração pública, conforme prevê o Art. 37 da Constituição Federal:

A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios e legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]. (BRASIL, 1988, Art. 37).

Em se tratando de legado, a sociedade se beneficiará dos resultados, haja vista que, por meio das análises decorrentes do processo de GC e do ciclo KDCA, será possível implementar inovações e constantes aprendizados no Grupo.

<sup>3</sup> No ciclo KDCA, o “K” significa “knowledge” (conhecimento). As demais letras seguem a definição do consagrado PDCA, qual seja: “P” (plan: planejar); “D” (do: fazer); “C” (check: verificar); e “A” (act: agir).

Partindo-se de um arcabouço intelectual, Batista (2012) contribui com uma ferramenta consolidada de diagnóstico de maturidade em GC, por meio de um questionário específico denominado Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Serve de base para o diagnóstico do grau de maturidade da Gestão do Conhecimento no GSD-MN e leva em consideração os seguintes fatores críticos de sucesso: “Liderança”, “Processos”, “Tecnologia”, “Pessoas”, “Processos de GC”, “Aprendizagem e Inovação” e “Resultados de GC”.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Foram realizadas pesquisas bibliográficas das diretrizes, planos e programas elaborados pelo Comando de Preparo (COMPREP) com vistas à GC. Neste sentido constatou-se que o tema é parcialmente abordado no Plano Setorial do Comando de Preparo (PCA 11-242/2020), mas com o foco na área de Inteligência e não no âmbito das Unidades de Segurança e Defesa.

A GC é considerada um dos fatores críticos a serem relacionados ao sucesso da missão institucional, por meio do aprendizado organizacional, para a excelência em gestão (BRASIL, 2019). Além disso, estabelece a necessidade da elaboração de um plano de preparo, nível estratégico, e isso vai ao encontro do pensamento de Batista (2012), que versa sobre a necessidade da confecção de um Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) em cada instituição e, ainda, que contemple quatro etapas, a saber: “Diagnóstico”, “Planejamento”, “Desenvolvimento” e “Implementação”.

É relevante apontar que, no ano de 2019 as USEGDEF passaram a fazer parte do processo de acompanhamento dos indicadores de preparo do COMPREP, por meio do sistema GPAER. Todavia, há de se destacar a falta de medidas administrativas para que sejam implementadas GC dentro das Organizações Subordinadas, como o GSD-MN, por exemplo.

O instrumento para avaliação da GC na administração pública desenvolvido por Fábio Ferreira Batista e produzido pelo IPEA em 2012, “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira” (MGCAPB), sugere uma forma de implementar a GC com vistas às melhorias de resultados em prol da sociedade. Com este objetivo, busca-se o aperfeiçoamento dos processos do GSD-MN no âmbito do COMPREP.

Selecionou-se 52 militares, entre Oficiais e Graduados, para proceder a uma autoavaliação do grau de maturidade em GC, por meio do Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública, dos quais, 46 responderam ao questionário.

O quadro abaixo apresenta as pontuações resultantes de cada fator crítico de sucesso:

**Tabela 1** – Pontuação conforme critérios

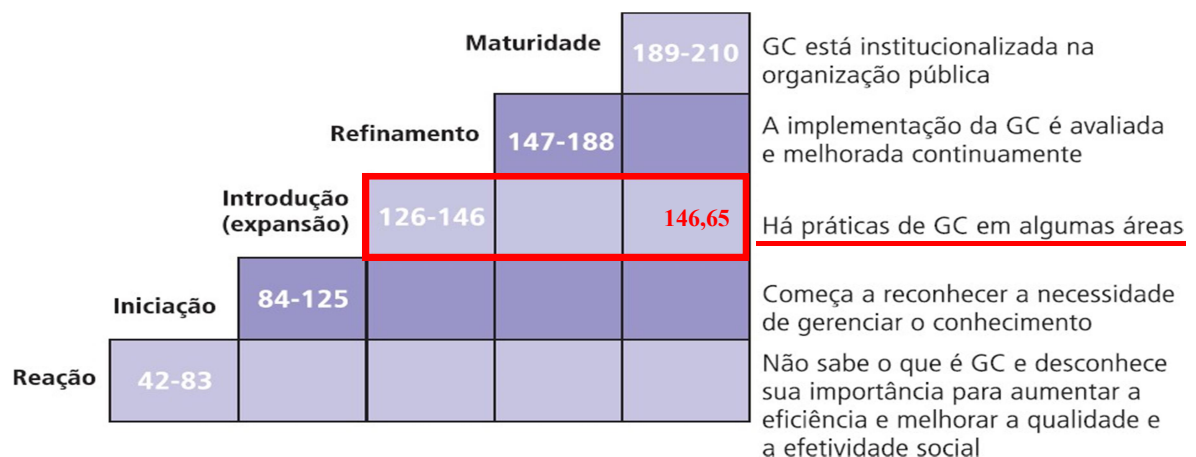
Critérios	Pontuação por Critério	Pontuação máxima	Colocação	
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	22,80	30	3º
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)	23,87	30	1º
3.0	Pessoas (assertivas de 13 a 18)	22,57	30	4º
4.0	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)	20,59	30	6º
5.0	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)	20,78	30	5º
6.0	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)	23,13	30	2º
7.0	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)	12,91	30	7º
<b>Total</b>		<b>146,65</b>	<b>210</b>	

Fonte: O autor.

Da análise, é possível identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias a partir da observação dos resultados obtidos no instrumento supramencionado, dadas as pontuações nos critérios: Liderança em GC: 22,80 pontos; Processo: 23,87; Pessoas: 22,57; Tecnologia: 20,59; Processo de GC: 20,78; Aprendizagem e inovação: 23,13; e Resultados da GC: 12,91. Isso permite que se trace um plano de ação com medidas imediatas dos gestores do GSD-MN, bem como, que se tenha subsídio para iniciativas gerenciais mais amplas e estratégicas de níveis superiores.

Decorrente da pontuação por Critério, que totalizou 146,65 pontos, infere-se que o grau de maturidade da GC no GSD-MN é “introdução/expansão”, conforme figura a seguir:

**Figura 4** - Escala dos níveis de maturidade em GC.

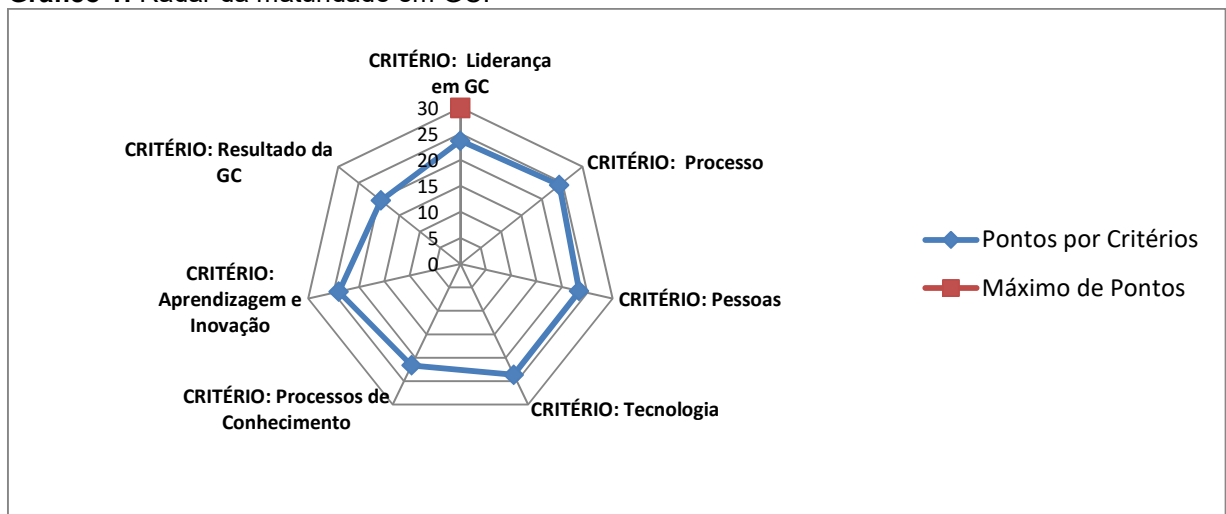


Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 95).

De acordo com os parâmetros preestabelecidos, o nível de maturidade em GC relacionado ao GSD-MN aponta para a existência de práticas de GC em algumas áreas da organização, até mesmo sem saber, como defende BATISTA (2012, p. 89).

O gerenciamento do conhecimento é fundamental para que o GSD-MN prepare ambientes propícios ao incremento de valor na entrega de serviços aos cidadãos. Neste sentido, para que gere bons indicadores e que se chegue aos objetivos propostos é necessário que o conhecimento seja gerido de forma eficiente e racional.

**Gráfico 1:** Radar da maturidade em GC.



**Fonte:** O autor.

Analisando-se imagem acima, é possível perceber que o critério “Resultado da Gestão do Conhecimento” apresenta valor destoante das pontuações obtidas pelos outros indicadores. Este fato, por si só, mostra aos gestores a necessidade de se traçar diretrizes para melhorias naquele critério. Todavia, os outros indicadores, quando analisados separadamente, retratam aspectos relevantes que podem ser melhorados.

Os 46 militares que responderam às 42 afirmativas do Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento poderiam dar notas de 1 a 5 a cada critério, conforme a escala.

Assim, com o objetivo de identificar os pontos fortes, foi considerada a escala das assertivas que receberam respostas 4 (concordo em parte) e 5 (concordo totalmente). Aquelas que receberam 1 (discordo totalmente) e 2 (discordo em parte) representam oportunidades de melhoria.

O escore 3 (neutro) não foi computado para efeito de distinção dos intervalos que compreendem os pontos fortes e fracos.

Para efeito de identificação dos pontos fortes, as assertivas que obtiveram acima de 184 pontos correspondem àquelas cujos militares do GSD-MN atribuíram notas 4 ou 5, perfazendo 80% do escore total.

De forma análoga, os itens com até 92 pontos, equivalentes a 40%, foram os que receberam, majoritariamente, escores 1 ou 2, classificando-se, então, em oportunidades de melhoria.

Nos critérios onde não despontaram assertivas com a soma dos escores menor que 92 pontos em alguns dos sete itens do Instrumento de Avaliação, o fator de sucesso de menor pontuação, será tratado como uma oportunidade de melhoria, desde que não ultrapassasse os 183 pontos, o que equivale aos 79% do escore total.

Passa-se à identificação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria decorrentes da análise das respostas ao Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento no preparo operacional do GSD-MN quanto aos critérios “liderança”, “processos”, “pessoas”, “tecnologia”, “processos de GC”, “aprendizagem e inovação” e “resultados da GC”.

O critério Liderança em GC recebeu 174 pontos dos 230 possíveis e apresentou dois aspectos relevantes como oportunidade de melhorias.

Destaca-se o fator crítico de sucesso 1.5, na Tabela 2, com mais de 90% dos pontos, refletindo o reconhecimento do efetivo quanto à postura da liderança do GSD-MN em recompensar o esforço e a competência dos militares que aprendem e compartilham o conhecimento e, ainda, daqueles que promovem inovações.

Diante dos 60% de escore no item 1.1, é oportuno melhorar o alinhamento da visão, missão e objetivos estratégicos do GSD à visão e à estratégia de GC. Soma-se a isso, a carência observada por 62% dos oficiais e graduados no item 1.3, referente à destinação de recursos financeiros às iniciativas de GC, como se vê a seguir:

**Tabela 2** - Ponto forte e oportunidades de melhoria do Critério 1.0, Liderança em GC.

Critério 1.0: Liderança em GC		Escore (%)
Ponto Forte	1.5 A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	93

(continua)

		(conclusão)	
		Escore (%)	
Critério 1.0: Liderança em GC			
Oportunidades de melhoria	1.1	O GSD-MN compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de GC que são fortemente alinhados com a visão, a missão e os objetivos estratégicos do Grupo.	62
	1.3	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	60

**Fonte:** O autor.

O critério Processo recebeu 183 pontos dos 230 possíveis.

Destaca-se que 84% dos oficiais e graduados do Grupo reconhece que aquela organização militar desenvolve suas capacidades de forma alinhada à missão e aos objetivos estratégicos da FAB.

Tendo em vista que nenhum dos itens do critério Processos figurou com pontuação menor que os 138 pontos, o item 2.6 foi evidenciado, pois se refere justamente à necessidade de busca contínua da melhoria dos processos e do desempenho, focando nas boas práticas de excelência em gestão, como se vê a seguir:

**Tabela 3** - Ponto forte e oportunidade de melhoria do Critério 2.0, Processos.

		Escore (%)	
Critério 2.0: Processos			
Ponto Forte	2.1	O GSD-MN define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem competitiva) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	84
Menor pontuação dentre os itens	2.6	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, melhorar produtos e serviços e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	76

**Fonte:** O autor.

O critério Pessoas recebeu 173 pontos dos 230 possíveis e apresentou um aspecto relevante como oportunidade de melhoria.

Enaltecem-se os programas de educação e capacitação que ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos integrantes do GSD-MN, figurando como ponto forte, o item 3.1.

No item 3.3, como melhoria dos processos, a organização deve investir no desenvolvimento de suportes formais de mentoring, coaching e tutoria, como se vê a seguir:

**Tabela 4** - Ponto forte e oportunidades de melhoria do Critério 3.0, Pessoas.

Critério 3.0: Pessoas			Escore (%)
Ponto Forte	3.1	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos integrantes do GSD-MN, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	80
Oportunidade de melhoria	3.3	A organização possui processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	69

**Fonte:** O autor.

O critério Tecnologia recebeu 157 pontos dos 230 possíveis e apresentou três aspectos relevantes como oportunidade de melhorias.

Trata-se de uma peculiaridade dos Grupos de Segurança e Defesa a existência de um elevado número de militares que não exercem atividades administrativas, mas que cumprem escalas de serviço armado, que são os Soldados. Tal fato reflete os escores dos itens 4.3 e 4.4, os quais versam sobre acesso a computadores e à internet. Também figura como aspecto a ser melhorado o item 4.5, que trata da regularidade das atualizações do sítio da intraer, conforme a tabela abaixo:

**Tabela 5** - Ponto forte e oportunidades de melhoria do Critério 4.0, Tecnologia.

Critério 4.0: Tecnologia			Escore (%)
Ponto Forte	4.6	A Intraer é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	83
	4.3	Todos os militares do GSD-MN têm acesso a computadores.	51
Oportunidades de melhoria	4.4	Todos os militares do GSD-MN têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico	67
	4.5	As informações disponíveis no sítio da intraer são atualizadas regularmente.	64

**Fonte:** O autor.

O critério Processos de Conhecimento recebeu 159 pontos dos 230 possíveis e apresentou um aspecto relevante como oportunidade de melhorias.

É característica dos integrantes dos GSD a rotina de instruções e de treinamentos, tanto para o efetivo orgânico, quanto para outros públicos externos à Unidade de Infantaria. Isso reflete positivamente o escore do item 5.1.

O item 5.6 indica que é mister que se invista nas atividades de benchmarking, para que se utilize os resultados na melhoria do desempenho organizacional e na criação de novos conhecimentos, conforme a Tabela 6.

**Tabela 6** - Ponto forte e oportunidades de melhoria do Critério 5.0, Processos de Conhecimento.

Critério 5.0: Processos de Conhecimento			Escore (%)
Ponto Forte	5.1	O GSD-MN tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento	80
Oportunidades de melhoria	5.6	As atividades de benchmarking não são realizadas pelo GSD-MN. Os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novos conhecimentos	60

**Fonte:** O autor.

O critério Aprendizagem e Inovação recebeu 177 pontos dos 230 possíveis e apresentou um aspecto relevante como oportunidade de melhorias.

Como ponto forte, destaca-se o critério 6.1, o qual versa sobre valores como a aprendizagem e a inovação, que são articulados e reforçados continuamente. Tem-se também em 6.2, a atitude de assumir riscos, ou o fato de cometer erros, como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente. Ainda, como ponto forte, os integrantes do Grupo são incentivados a trabalhar junto com outros e a compartilharem informações, que é o item 6.6.

Entende-se que a percepção sobre as ideias e as contribuições deva ser mais valorizada pela organização, bem como, a sensação de autonomia deve ser trabalhada. Estes aspectos foram apontados no item 6.4 como aspectos a serem melhorados.

**Tabela 7** - Ponto forte e oportunidades de melhoria do Critério 6.0, Aprendizagem e Inovação.

Critério 6.0: Aprendizagem e Inovação			Escore (%)
	6.1	A organização articula e reforça continuamente valores como a aprendizagem e a inovação.	81
Ponto Forte	6.2	O GSD-MN considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.	80
	6.6	Os militares do GSD-MN são incentivados a trabalhar junto com outros e a compartilhar informações.	79
Oportunidade de melhoria	6.4	Os oficiais e graduados sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização.	70

**Fonte:** O autor.

Por fim, o critério Resultados da GC, que recebeu a pior avaliação, com 98 pontos dos 230 possíveis e apontou para todos os critérios como oportunidade de melhorias.

Tal índice reflete a pouca institucionalização de métodos e técnicas de GC no GSD-MN.

Aspectos marcantes, que carecem de melhorias, foram os escores dos critérios 7.3, 7.4, 7.5 e 7.6 que refletem o fato de os Oficiais e Graduados do GSD não reconhecerem as contribuições e as iniciativas de GC como consequência de resultados relativos à qualidade, eficiência, efetividade social e aos princípios da administração pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

Sobre oportunidades de melhoria, o item 7.1 aponta para a necessidade de incentivos na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança, que possam ser comprovadas mediante indicadores de desempenho. Carece ainda, de incentivos na utilização de indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados do GSD-MN, conforme sugere o item 7.2 da tabela abaixo:

**Tabela 8** - Ponto forte e oportunidades de melhoria do Critério 7.0, Resultados da GC.

Critério 7.0: Resultados da GC		Escore (%)
Ponto Forte	Todos os critérios abaixo de 51%.	-
	7.1 A organização possui um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança, que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	40
	7.2 São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	51
Oportunidades de melhoria	7.3 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	48
	7.4 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.	42
	7.5 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	39
	7.6 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	37

**Fonte:** O autor.

De acordo com os resultados obtidos, por meio do Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento, que é utilizado para aferir níveis de maturidade em GC na administração pública, o GSD-MN recebeu 146,65 pontos. A partir da análise dos dados, e à luz do referencial teórico utilizado, foi possível inferir que essa organização está em um nível intermediário de maturidade em GC, qual seja, “introdução”. Significa, portanto, que há práticas de GC em algumas áreas da

organização. Tal constatação refuta a inferência preconcebida pelo autor, pois o grau resultante figura-se dois níveis acima da ideia inicial, que foi “reação”, onde, pela metodologia referenciada, não se sabe o que é GC, tampouco sua importância para aumentar a eficiência, a melhoria da qualidade e a efetividade social no cumprimento das missões. Contudo, há de se considerar que a inquietação do autor encontra coerência na análise de um dos critérios, qual seja, “Resultados da GC”. Este teve a pior avaliação dentre todos os fatores críticos de sucesso. Isso indica que há pouca institucionalização de métodos e de técnicas de GC no GSD-MN. Ratifica, portanto, a necessidade de incentivos à implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que possam ser comprovadas mediante indicadores de desempenho, bem como, a relação existente entre o grau de maturidade de GC e o preparo e emprego do GSD-MN.

Ainda, por meio do resultado da autoavaliação, foi possível analisar cada uma das variáveis liderança, pessoas, processos, tecnologia, aprendizagem e inovação, processo de GC e resultados da GC e destacar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria na GC daquele Grupo. Há de se abordar que, dentre os fatores críticos de sucesso, os critérios “processo” e “aprendizagem e inovação”, receberam as melhores avaliações. Destaque ao quesito que trata sobre o fato de a alta administração e as chefias intermediárias promoverem, reconhecerem e recompensarem a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação no GSD-MN. Também é relevante mencionar que os Oficiais e Graduados do Grupo consideram a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros ser uma oportunidade de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.

Constatou-se também que a FAB considera a GC um fator crítico relacionado ao sucesso da missão institucional, através do aprendizado organizacional e recomenda a elaboração de planos de preparo, nível estratégico com este propósito. Esta orientação alinha-se ao referencial teórico utilizado neste trabalho, que sugere a confecção de um plano que contemple etapas como diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e, por fim, implementação da gestão do conhecimento nas organizações públicas. Todavia, da pesquisa realizada, percebeu-se a falta de medidas administrativas para que seja implementada GC no GSD-MN.

## 5 CONCLUSÃO

Tendo em vista a reestruturação da FAB, o estabelecimento de duas novas Ações de Força Aérea ao GSD-MN, e visando ao aperfeiçoamento dos processos, este trabalho teve como objetivo geral identificar as variáveis e os pontos fortes e fracos da Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito do GSD-MN, os quais interferem na eficiência do preparo e do emprego desta tropa terrestre. Para tanto, o autor partiu da inquietação de que o arcabouço cognitivo, não era assimilado com o grau de maturidade intelectual adequado, mormente no nível tático, pelos elementos decisores e executores do GSD-MN.

Em cumprimento ao foco do trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas das diretrizes, planos e programas elaborados pelo Comando de Preparo (COMPREP) com vistas à Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito das Unidades de Infantaria. Neste sentido, constatou-se que o tema é abordado no Plano Setorial do Comando de Preparo (PCA 11-242/2020), mas com foco na área de Inteligência e não no âmbito das Unidades de Segurança e Defesa. Logo, embora a FAB considere a GC um fator crítico relacionado ao sucesso da missão institucional por meio do aprendizado organizacional, carece de medidas administrativas para que seja implementada a GC no GSD-MN.

Para o alcance dos objetivos do trabalho era fundamental identificar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento naquela Unidade de Infantaria. Portanto, amparado pelo referencial teórico e utilizando-se da ferramenta proposta, foram abordados e analisados os temas liderança, pessoas, processos, tecnologia, aprendizagem e inovação, processo de GC e resultados da GC.

Antes, porém, a fim de direcionar a pesquisa, delimitou-se o universo de estudo aos Oficiais e Graduados do GSD-MN. Tal razão se justifica pelo fato desta Unidade de Infantaria ter passado a cumprir duas novas Ações de Força Aérea decorrentes da reestruturação da FAB, quais sejam, Autodefesa de Superfície e Polícia da Aeronáutica e, quanto àqueles militares, por serem de carreira e os responsáveis pela produção e a propagação do conhecimento naquele Grupo.

Assim, preliminarmente e, de acordo com a ferramenta adotada, inferiu-se que o nível de Gestão do Conhecimento daquele efetivo era “reação”, onde, segundo o referencial teórico, não se sabe o que é GC, tampouco sua importância

para aumentar a eficiência, a melhoria da qualidade e a efetividade social no cumprimento das missões.

Passou-se, então, à coleta de dados por meio da ferramenta constante do referencial teórico, denominado Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Nele foram abordados e analisados os temas liderança, pessoas, processos, tecnologia, aprendizagem e inovação, processo de GC e resultados da GC. Desta forma, foi possível atingir o objetivo de identificar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento naquela Unidade de Infantaria, qual seja, “introdução/expansão”, dada a obtenção dos 146,63 pontos. Significa, portanto, que há práticas de GC em algumas áreas do GSD-MN e isso refuta a inferência preliminar do autor, de que estaria no nível “reação”. Todavia, analisando-se isoladamente cada um dos fatores críticos de sucesso, constatou-se que o critério “resultados da GC” sustenta uma relação parcial com aquela inferência, visto que recebeu a pior pontuação no que se refere a não existência de ferramentas de GC, bem como, quanto a pouca institucionalização de métodos e de técnicas de GC naquela organização.

A partir daí, e concluindo-se os objetivos propostos, iniciaram-se os desdobramentos relacionados aos fatores críticos de sucesso, analisando-se os pontos fortes e as oportunidades de melhoria daquele Grupo de Segurança e Defesa. Assim, figuraram como resultados relevantes os critérios “processo” e “aprendizagem e inovação”, os quais se despontaram como pontos fortes, principalmente no que se refere à alta administração e às chefias intermediárias. Segundo as análises, os Oficiais reconhecem e recompensam o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento, a melhoria no desempenho e a criação do conhecimento e da inovação no GSD-MN. Outro aspecto relevante é que, tanto os Oficiais, quanto os Graduados daquela USEGDEF consideram a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros uma oportunidade de aprendizagem, desde que não haja reincidência. Por outro lado, como oportunidades de melhoria, destacou-se o critério, “resultados da GC”, tendo como aspecto marcante, o fato de os Oficiais e Graduados do GSD não reconhecerem as contribuições e as iniciativas de GC como consequência de resultados relativos à qualidade, eficiência, efetividade social e aos princípios da administração pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

Conclui-se portanto, que o objetivo geral de identificar as variáveis e os pontos fortes e fracos da Gestão do Conhecimento, no âmbito do GSD-MN, que interferem na eficiência do preparo e do emprego daquela tropa terrestre que atua na região setentrional do Brasil foi alcançado.

Esse trabalho não pretende se encerrar visto que há a possibilidade de continuação dos estudos utilizando-se das informações e das análises obtidas, com vistas aos outros desdobramentos que a metodologia utilizada neste estudo propõe, como por exemplo, a elaboração do Plano de Gestão do Conhecimento no GSD-MN, como um próximo passo.

A pesquisa tem importância para o COMPREP, em especial para a Subchefia de Segurança e Defesa, visto que o trabalho pode ser reavaliado, separando-se os Oficiais dos Graduados, bem como, aumentando a quantidade de Unidades de Segurança e Defesa a serem estudadas.

Como benefício para a Força Aérea, este trabalho contribui como uma ferramenta de apoio à decisão, corrobora na revisão dos pontos fracos e possibilita o aprimoramento dos pontos fortes das tropas terrestres, sobretudo, contribui para melhorias da Infantaria da Aeronáutica na missão de defender da terra o domínio do ar.

## REFERÊNCIAS

- BATISTA, F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília, DF: Ipea, 2012.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria n. 91/COMPREP, de 22 de outubro de 2019. Normas Operacionais do Sistema de Segurança e Defesa sobre Capacitação, NOSDE/CAP/301. **Boletim do Comando da Aeronáutica n. 196, f. 15690, 29 out. 2019**. Brasília, DF, 2019.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria n. 273/COMPREP, de 29 de outubro de 2019. Plano Setorial do Comando de Preparo, para o período de 2021 a 2024. PCA 11-242. **Boletim do Comando da Aeronáutica n. 198, 03 nov. 2020**. Brasília, DF, 2020.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Portaria n. 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018**. Concepção Estratégica Força Aérea 100: DCA 11-45. Brasília, DF, 2018.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Portaria n. 1.224/GC3, de 10 de novembro de 2020**. Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira, DCA 1-1, Vol. 1, 2020a.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Portaria n. 1.225/GC3, de 10 de novembro de 2020**. Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira, DCA 1-1, Vol. 2, 2020b.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro, 2004.
- FENG, J. **A knowledge management maturity model and application**. PICMET '06 - Technology Management for the Global Future, 2006, Istanbul. p.1251-1255.
- GUTIÉRREZ, M. O conhecimento e sua gestão em organizações. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006, p. 117 a 138.
- LEE, J.H.; KIM, Y.G.; YU, S. **Stage Model for Knowledge Management**. International Conference On System Sciences, Hawaii, 2001.
- OLIVA, F. L. Knowledge management barriers, practices and maturity model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1053-1074, 1997.

ORTIZ LAVERDE, A.M.; BARAGAÑO, A.F.; SARRIEGUI DOMINGUEZ, J.M. Knowledge Processes: On overview of the principal models. **3rd European Knowledge Management Summer School**. San Sebastian, España, 2003.

SERENKO, A.; BONTIS, N.; HULL, E. **An application of the knowledge management maturity model: The case of credit unions**. 20th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2014, 2014, Savannah, GA. Association for Information Systems.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2008.

URIARTE, F.A. **Introduction to Knowledge Management**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Foi utilizado o Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, estabelecendo-se a escala 1 (discordo totalmente), 2 (discordo em parte), 3 (neutro), 4 (concordo em parte) e 5 (concordo totalmente), conforme as seguintes assertivas:

<b>Critério 1.0: Liderança em GC</b>
1.1 A organização compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.
1.2 Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC na organização (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COP; e redes de conhecimento).
1.3 Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.
1.4 A organização possui política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).
1.5 A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outros departamentos/divisões/unidades.
1.6 A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.
<b>Critério 2.0: Processo</b>
2.1 A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.
2.2 A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.
2.3 Na modelagem de processos, são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.
2.4 A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.
2.5 A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.
2.6 A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, melhorar serviços e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.
<b>Critério 3.0: Pessoas</b>
3.1 Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público. Eles servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.
3.2 A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a

estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.
3.3 A organização possui processos formais de mentoring, coaching e tutoria.
3.4 A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.
3.5 A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.
3.6 A organização do trabalho promove a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.
<b>Critério 4.0: Tecnologia</b>
4.1 A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na rede mundial de computadores – web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.
4.2 A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.
4.3 Todas as pessoas da organização têm acesso ao computador.
4.4 Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico.
4.5 As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.
4.6 A intranet (ou rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.
<b>Critério 5.0: Processos de Conhecimento</b>
5.1 A organização possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.
5.2 A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade.
5.3 O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.
5.4 O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.
5.5 A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante “reinventar da roda” e retrabalho.
5.6 As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da área em questão. Os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.

<b>Critério 6.0: Aprendizagem e Inovação</b>
6.1 A organização articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.
6.2 A organização considera a atitude de assumir riscos e/ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.
6.3 Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.
6.4 As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela organização.
6.5 As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.
6.6 As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informação.
<b>Critério 7.0: Resultados da GC</b>
7.1 A organização possui um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança, que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.
7.2 São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.
7.3 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.
7.4 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.
7.5 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.
7.6 A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.