



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2023

IGOR JOSÉ **SLEUTJES**, Maj Av

**Uso da Gestão do Conhecimento para mitigar falhas de planejamento em
processos de Avaliação Operacional do IAOp**

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2023

IGOR JOSÉ **SLEUTJES**, Maj Av

**Uso da Gestão do Conhecimento para mitigar falhas de planejamento em
processos de Avaliação Operacional do IAOp**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Emprego da Força Aérea
Orientador: Pedro Nolasco Duarte Maj Av

Rio de Janeiro

2023

IGOR JOSÉ **SLEUTJES**, Maj Av

Uso da Gestão do Conhecimento para mitigar falhas de planejamento em processos de Avaliação Operacional do IAOp

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Pedro **Nolasco** Duarte, Maj Av
EAOAR

Allison Nunes Fernandes, Cap Eng
EAOAR

Rio de Janeiro
2023

RESUMO

Desde que foi criado, o IAOp vem se aperfeiçoando em técnicas e metodologias as quais lhe permite entregar produtos que geram impacto direto na operacionalidade e nas capacidades dissuasórias das Forças Armadas. Tendo em vista o grande volume de informações geradas bem como a particular necessidade do Instituto em se relacionar diretamente com seus clientes, recorreu-se à gestão do conhecimento como uma ferramenta útil para gerenciar as atribuições e disseminar o conhecimento obtido. No entanto, foram observadas oportunidades de melhoria e propõe-se que uma adequada gestão do conhecimento pode mitigar falhas de planejamento. Como o processo de avaliação operacional é cadenciado, o tempo é crucial e demanda, além de um bom planejamento, um fluxo rápido de coordenações, o que nem sempre ocorre. Isto gera sobrecarga de trabalho e prejudica a produtividade. Por outro lado, a demanda por replanejamentos, além de provocar elevada carga de trabalho, afeta o bem estar psicológico dos colaboradores, desencadeando estresse e outros distúrbios de saúde, como o *burnout*. Sendo assim, uma organização que promove a gestão do conhecimento, além de mitigar falhas de planejamento, reduz a sobrecarga de trabalho e, conseqüentemente, aumenta a produtividade e promove qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Avaliação operacional; Planejamento; *Burnout*.

1 INTRODUÇÃO

O Instituto de Aplicações Operacionais (IAOp), criado em 2013, é subordinado operacionalmente ao Comando de Preparo (COMPREP) e está sediado em São José dos Campos/SP. De acordo com o Regimento Interno do Comando da Aeronáutica (RICA), o IAOp tem por finalidade conduzir as atividades de Aplicações Operacionais e gerar conhecimento operacional, contribuindo para o preparo da Força (BRASIL, 2019). Apesar de sua recente criação, o Instituto vem se aprimorando em ritmo acelerado e tem entregue resultados operacionais, com projeções dissuasórias e de relevância tanto para a Força Aérea, quanto para o Exército e Marinha do Brasil.

Dentre as atividades técnicas realizadas pelo IAOp, está a função de realizar Avaliações Operacionais (AVAOP) as quais foram aprimoradas rapidamente na unidade e estão alinhadas com aquilo que é praticado a nível mundial. Apesar disso, a concepção de nomenclatura das atividades a serem desenvolvidas, previstas nas diretrizes que as regem, tais como a DCA 400-6 - Ciclo de Vida de Sistemas e Materiais da Aeronáutica e a NSCA 500-3 – Avaliação Operacional, vigoram com data do ano de 2007 e carecem de atualização.

Tendo em vista a jovialidade do Instituto, é esperado que boa parte do efetivo da Força Aérea Brasileira (FAB) ainda não tenha o conhecimento acerca dos produtos gerados no IAOp, tão pouco saibam dos impactos operacionais proporcionados à Força. Também é natural que sejam necessárias algumas adequações dos termos e de concepções utilizadas nas legislações as quais regem as atividades da unidade. Apesar disso, espera-se que a camada de gestão de nível superior (COMPREP) saiba perfeitamente as particularidades dos atuais processos executados pelo IAOp.

Nesse aspecto, a gestão de conhecimento (GC) é uma ferramenta adequada para viabilizar o fluxo de informações não só dentro da própria unidade, mas de forma compartilhada entre unidades subordinadas e superiores. Utilizando a GC, o entendimento dos assuntos tratados entre as partes é facilitado e melhores decisões podem ser tomadas. Entretanto, observa-se que o processo de avaliação operacional não está claramente delineado nas diretrizes e que, eventualmente, não são considerados alguns fatores críticos vivenciados e explicitados pela camada de execução durante as tomadas de decisão. Dessa forma, decisões enviesadas

podem provocar retrabalho, atrapalhar o cronograma dos processos previamente planejados e, de forma geral, incorre-se na imposição de uma persistente sobrecarga de trabalho na equipe de analistas (Divisão de Avaliação Operacional - DIVAO).

Diante dessa situação, defende-se um aprimoramento da gestão do conhecimento, voltado para o processo de avaliação operacional, para mitigar falhas de planejamento. Ao reduzir retrabalhos gerados por mau planejamento ou determinações inconsistentes é possível maximizar a produtividade e atender novas demandas. Por outro lado, uma distribuição coerente da carga de trabalho contribui para o ânimo laboral do efetivo, reduzindo o estresse, evitando casos de *burnout* e diminuindo a quantidade de pedidos de demissão.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na FAB, a Gestão do Conhecimento é definida como a organização, compartilhamento e fluxo do conhecimento gerado ou coletado por uma instituição, visando à criação de novas competências, o alcance de desempenho superior, o estímulo à inovação e a criação de valor para os usuários (BRASIL, 2018a). Apesar de previsto legalmente, as práticas atuais ainda não são suficientes e carecem de aprimoramentos para otimizar o fluxo de conhecimento e desencadear, entre outros benefícios, maior produtividade e menor estresse laboral.

Van Laar, Kitchens e Koskey (2020) trazem uma análise das definições de “fluxo de conhecimento” sob duas óticas distintas, uma em relação ao Exército Americano e a outra em relação à uma empresa privada (APQC). Ambas utilizam o termo “*knowledge flow*”, o qual pode ser entendido como a gestão do conhecimento, para esclarecer, cada um à sua maneira, que a informação deve ser compartilhada para que haja um entendimento comum, que facilite as tomadas de decisão, minimize custos e torne a gestão efetiva.

Ajmal, Helo e Kekäle (2010) consideram a ideia de que a ausência de uma gestão de conhecimento eficaz corrobora para uma estagnação das possíveis melhorias sistêmicas, mesmo que as equipes tenham aprendido lições cruciais durante a execução de um projeto. Nesse contexto, tendo em vista a recente formação do IAOp e sua carência de efetivo especializado, a perda de um ativo de conhecimento deve ser considerada crítica.

Considerando o cenário produtivo do IAOp e percebendo que esta ferramenta provê diversos benefícios gerenciais, o compartilhamento das informações com as camadas decisórias de gestão, viabiliza, não só a equiparação de conhecimento da instituição acerca do processo de AVAOP, mas também, permite uma atualização consensual das legislações vigentes que tratam desse processo, as quais estão desatualizadas desde 2007. Além disso, a mitigação de falhas no planejamento contribui com a saúde mental do efetivo ao evitar sobrecargas de trabalho desnecessárias, as quais desencadeiam efeitos perceptíveis em termos de produtividade, desmotivação da equipe e elevados níveis de estresse.

2.1 Fluxo de informações

Considerando a velocidade e o grande volume de informações existentes, é fundamental que as organizações sejam mais ágeis e capazes de gerir seus recursos e suas capacidades (DANIEL *et al.*, 2014, apud FREITAS; MAÇADA, 2019). Dessa forma, aprimorar a gestão do conhecimento é fundamental para garantir a perpetuação do conhecimento obtido e promover a produtividade, principalmente porque o IAOp apresenta uma lista extensa de entregáveis relevantes e dissuasórios para as Forças Armadas do Brasil.

Sob um outro ponto de vista, Yuan *et al.* (2010, apud GONZALEZ; MARTINS, 2017), apontam que não basta a instituição ter o conhecimento e não promover um fluxo adequado para propiciar o aprendizado ou a melhoria do desempenho. Também preocupados com o fluxo do conhecimento, Van Laar, Kitchens e Koskey (2020) indicam três frentes da gestão do conhecimento, quais sejam: criação e categorização, manutenção e compartilhamento e, por fim, a de armazenamento e consulta. Nota-se uma grande preocupação dos autores em relação ao fluxo do conhecimento e, aqui, percebe-se uma oportunidade de melhoria para o Instituto, dado que, nem sempre, o fluxo das informações ocorre de acordo com o desejável.

Um exemplo prático disso se dá quando o Instituto necessita apresentar algumas demandas e solicitações à unidade anfitriã de outro comando operacional (fora do COMPREP). Nesse momento, é preciso considerar o período do trâmite burocrático, via cadeia de comando, para o despacho do pleito. No entanto, durante esse período a equipe continua focada nos preparativos do teste e, dependendo da resposta obtida, boa parte do trabalho executado é perdido dadas as adequações

impostas pela unidade. Nesse caso, pode ser necessário repetir o trâmite para formalizar a demanda e, novamente, rearranjar todo o cronograma das tarefas. Isso impacta diretamente no planejamento das outras atividades da seção e, conseqüentemente, gera uma sobrecarga de trabalho que poderia ser evitada com uma gestão ativa do conhecimento.

Dadas as evoluções do processo de AVAOP, pautadas na metodologia científica utilizada mundialmente, é importante que sejam consideradas as experiências vividas e registradas pelos executores, principalmente, na definição das novas demandas. Nesse aspecto, uma atualização das diretrizes (DCA 400-6 e NSCA 500-3) e processos de AVAOP, de forma consensual, entre executor e supervisor pode clarificar as ações de cada lado, promover tomadas de decisão acertadas e maximizar a produtividade.

Dessa forma, quando não é desenvolvida uma GC adequada, abre-se um precedente para o retrabalho e, administrativamente, isso representa desperdício de tempo e aumento dos custos de operação, ou seja, vai contra a oportunidade de maximizar a produtividade.

2.2 Gerenciamento do estresse

A defesa de que um aprimoramento da gestão do conhecimento do conhecimento do IAOp mitiga falhas de planejamento também pode ser amparada através do campo psicológico, ao ser considerada a saúde mental dos analistas. Nesse aspecto, Medland, Howard e Whitaker (2004) apontam que o gerenciamento do estresse contribui para a geração de um bem estar profissional e previne frustrações que comprometam a atuação do profissional.

Em um estágio mais avançado de estresse ou sobrecarga de trabalho é possível que algum militar apresente um quadro clínico denominado *burnout*. Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) afirmam que esse quadro é caracterizado por sintomas como a exaustão emocional, fadiga intensa, despersonalização do indivíduo, sensação de incompetência, frustração pessoal, dentre outros. Esse tipo de desgaste está sendo observado de forma recorrente e, nesse aspecto, a Organização Mundial da Saúde já reconheceu o *burnout* como um fenômeno diretamente vinculado às relações de trabalho e fator de risco ocupacional (BRASIL,

2022). Dessa forma, é preciso observar como está o nível de estresse no IAOp e promover melhorias organizacionais para mitigar ocorrências desse tipo.

Analisando a atividade militar, Souza, Feitosa e Bezerra (2021) indicam que, de acordo com a classificação do protocolo internacional de avaliação, essa atividade apresenta níveis médios a altos de *burnout*. Considerando que o IAOp perde, desde 2018, em média, 8% do seu efetivo técnico especializado por ano e que esse número atingiu 19% no ano de 2020, conclui-se que muitos recursos humanos capacitados (oficiais com mestrado) foram perdidos, provavelmente por não estarem satisfeitos com as condições de trabalho que viviam. Nesse contexto, a DCA 11-45/2018 destaca a preocupação de que a escassez de recursos humanos gera inconvenientes no cumprimento da missão, sobrecarrega as pessoas existentes e demanda frequente priorização de atividades, desencadeando um ciclo vicioso (BRASIL, 2018b). Dessa forma, verifica-se que as pessoas são bens valiosos para a organização e, assim, não faz sentido negligenciar ações para que sejam minimizadas falhas de planejamento. Com isso, uma eficiente gestão do conhecimento aliada à revisão periódica dos processos contribui na disseminação do conhecimento, na distribuição da carga de trabalho e promove o bem estar laboral dos colaboradores.

3 CONCLUSÃO

As técnicas e metodologias que o IAOp incorporou nos últimos anos propiciam entregas importantes e dissuasórias para a FAB. No entanto, ainda é necessário aprimorar a Gestão do Conhecimento com vistas a evitar falhas no planejamento das atividades. Nesse aspecto, considerando que as diretrizes utilizadas para definir as atividades do Instituto estão obsoletas e que o Instituto está prestes a completar apenas 10 anos, é imprescindível atualizar e disseminar seu *modus operandi* por meio das diretrizes. Além disso, espera-se que através do aprimoramento da gestão de conhecimento sejam evitadas falhas de planejamento as quais influenciam diretamente na produtividade.

Recorrendo à gestão do conhecimento sob a ótica do fluxo de informações, verificou-se que o trâmite de determinadas coordenações influencia negativamente o processo de avaliação dada a lentidão com que as respostas são obtidas. Isto impacta diretamente na tomada de decisão, acarreta o replanejamento de

atividades, contribui para novas demandas da equipe, sobrecarrega toda a camada de execução e prejudica a produtividade.

Já no aspecto psicológico, foi verificado que o aprimoramento da gestão do conhecimento promove o bem estar do indivíduo, norteia seus propósitos e estabelece um sentimento de pertencimento à equipe. Em contrapartida, cabe lembrar que a sobrecarga foi apresentada como fator contribuinte para o desencadeamento de estresse e, conseqüentemente, do quadro de *burnout*. Nesse aspecto, a sobrecarga de trabalho e a desmotivação podem ter sido causas dos pedidos de demissão do IAOp.

Dessa forma, fica evidente que a busca pelo aprimoramento da gestão do conhecimento visando influenciar positivamente o ambiente de trabalho e mitigar falhas de planejamento é um objetivo para o crescimento saudável do IAOp. Para isso, a atualização das diretrizes referentes às avaliações operacionais pode ser o primeiro passo para definir uma sistemática de fluxo das informações. Nesse sentido, o conhecimento disseminado em toda a cadeia produtiva contribuirá para a mitigação das falhas de planejamento e, conseqüentemente, a força de trabalho poderá ser empregada com propósitos mais bem definidos e maximizar a produtividade.

Promovendo o aprimoramento da gestão do conhecimento, tanto a quantidade quanto a qualidade dos resultados produzidos pelo IAOp podem ser maximizadas. Nesse sentido, apesar da FAB ser a protagonista, é preciso destacar que o trabalho desenvolvido pelo Instituto também tem potencial para beneficiar sistemas do Exército, da Marinha e, inclusive, do setor aeroespacial. Dessa forma, é preciso reforçar a importância de uma boa gestão do conhecimento no IAOp de modo a favorecer uma crescente entrega de resultados que sejam estratégicos, possibilitando a projeção de efeitos dissuasórios para o Brasil.

REFERÊNCIAS

AJMAL, M.; HELO, P.; KEKÄLE, T. Critical factors for knowledge management in project business. **Journal of Knowledge Management**, vol 14, n. 1, p. 156-168, 2010.

BRASIL. **Agência Brasil**. Síndrome de *Burnout* é reconhecida como fenômeno ocupacional pela OMS, 2022. Disponível em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2022-01/sindrome-de-burnout-e-reconhecida-como-fenomeno-ocupacional-pela-oms>. Acesso em 03 mar. 23.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. DCA nº 11-45 - Concepção Estratégica - Força Aérea 100. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, RJ, 15 out. 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. DCA nº 400-6 Ciclo de Vida de Sistemas e Materiais da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, RJ, p. 1335, 9 mar. 2007.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. NSCA nº 80-6 – Gestão do Conhecimento Voltada à Inovação na FAB. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, RJ, p. 14697-14698, 19 dez. 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. NSCA nº 500-3 – Análise Operacional. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, RJ, fev. 2007.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. RICA nº 21-262 - Regimento Interno do Instituto de Aplicações Operacionais. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, RJ, 1 abr. 2019.

GONZALEZ, R.V.D.; MARTINS, M.F. Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017

JUNIOR, J.C.S.F.; MAÇADA, A.C.G. Capacidade informacional sob a lente teórica da teoria das capacidades dinâmicas. **Revista Ciências Administrativas**, v. 25, n. 2, 2019. DOI:10.5020/2318-0722.2019.7697.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 397-422, 2001. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.

MEDLAND, J.; HOWARD, R.J; WHITAKER, E. Foresting Psychosocial Wellness in Oncology Nurses: Addressing Burnout and Social Support in the Workplace. **Oncology Nursing Forum**, 31(1): 47-54, 2004. DOI: 10.1188/04.ONF.47-54.

SOUZA, Y. R. de; FEITOSA, F. B.; BEZERRA, G. S. Incidência da síndrome de Burnout em militares do exército brasileiro na região amazônica. **SMAD, Revista Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas (Edição em Português)**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 14-22, 2021. DOI: 10.11606/issn.1806-6976.smad.2021.163263. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/smad/article/view/163263>. Acesso em: 3 abr. 2023.

VAN LAAR, D.M.; KITCHENS, M.E.; KOSKEY, J.T. Measuring knowledge management maturity in U.S. Army headquarters. **Knowledge and Process Management**, 27: 311– 321, 2020. <https://doi.org/10.1002/kpm.1651>.