



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

**MAYARA CASTRO SILVA, Cap Int**

**A Gestão do Conhecimento na SEFA: uma oportunidade de otimização do  
desempenho organizacional**

Rio de Janeiro  
2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

1/2023

**MAYARA CASTRO SILVA**, Cap Int

**A Gestão do Conhecimento na SEFA:** uma oportunidade de otimização do desempenho organizacional

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: Ensino na Força Aérea  
Orientadora: **Jaqueline** de Azevedo Bruno  
Ten Cel Int

Rio de Janeiro

2023

**MAYARA CASTRO SILVA, Cap Int**

**A Gestão do Conhecimento na SEFA: uma oportunidade de otimização do desempenho organizacional**

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

Aprovado por:

---

**Jaqueline** de Azevedo Bruno, Ten Cel Int  
EAOAR

---

**Wellington** Azevedo dos Santos, Maj Inf  
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

## RESUMO

A Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica (SEFA) é responsável por prover apoio administrativo, financeiro, contábil e patrimonial para o Comando da Aeronáutica (COMAER) cumprir sua missão. No entanto, as legislações que regulamentam o *modus operandi* das atividades no seu âmbito se encontram difusas e apresentam lacunas, o que ocasiona perda de tempo desnecessária dos gestores na busca por informações. Assim, constatou-se que a prática da Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito da SEFA otimizará o seu desempenho organizacional, pois a utilização da ferramenta de GC “Repositório de Conhecimentos” possibilita a organização sistemática das legislações, além de proporcionar agilidade na pesquisa de assuntos específicos e disponibilizar informações mais atualizadas ao público, enquanto que o uso da ferramenta de GC “Lições Aprendidas” proporciona ao efetivo da SEFA a oportunidade de aprender com experiências anteriores, sobretudo de outros gestores, mitigando a ocorrência de erros procedimentais. Dessa forma, por meio da GC, a SEFA pode contar com uma base de dados voltada à legislação em vigor e com uma outra base de dados voltada para a aprendizagem organizacional contínua. Por fim, uma vez que a GC tenha sido inserida na sua cultura organizacional, a SEFA poderá difundir o uso de outras ferramentas de GC já consagradas na Administração Pública, além de fomentar ações concretas nos demais Órgãos de Direção Setorial com o intuito de tornar a Força Aérea Brasileira uma instituição de referência quanto à Gestão do Conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. SEFA. Repositório de Conhecimento. Lições Aprendidas.

## 1 INTRODUÇÃO

A Diretriz do Comando da Aeronáutica prevê o ingresso na Era do Conhecimento como um dos balizadores de planejamento da Força para as próximas décadas (BRASIL, 2018a). Além disso, essa Concepção Estratégica otimizou a estrutura organizacional da Força Aérea Brasileira (FAB), com foco na priorização da atividade-fim (voar e combater) e em busca da racionalização da atividade-meio (BRASIL, 2018a), sendo a Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica (SEFA) a responsável por uma atividade-meio essencial: prover apoio administrativo, financeiro, contábil e patrimonial para o Comando da Aeronáutica (COMAER) cumprir sua missão (BRASIL, 2022).

Todavia, na esfera da SEFA, as legislações que regulamentam o *modus operandi* das atividades se encontram difusas, havendo diversos normativos com conteúdos coincidentes e sendo possível localizar as mesmas normas em variadas fontes. Ademais, há atividades que, apesar de costumeiras em diversas OM da SEFA, não possuem previsão formalizada de como realizá-las.

Contudo, um dos maiores desafios dos atuais gestores deve-se ao fato de que as novas ordens em vigor chegam às OM tanto por meio de canais formais como o Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos da Aeronáutica (SIGADAER) e mensagens do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), quanto por meio de canais informais como o E-mail corporativo (Zimbra) e aplicativos de conversação. Assim, nesse cenário, mesmo considerando um único tema a ser pesquisado, há elevado dispêndio de tempo, o qual poderia ser destinado à execução das tarefas regimentais dos setores.

Dessa maneira, o hábito da Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito da SEFA otimizará o seu desempenho organizacional. Argumenta-se primeiro que, ao pôr em prática uma das ferramentas de GC, o “Repositório de Conhecimento”, a SEFA realizará a organização sistemática das legislações no seu campo de atuação, proporcionando agilidade na busca por assuntos específicos pelos gestores nas OM, praticidade na atualização documental e disponibilização de legislações mais confiáveis ao público. Argumenta-se também que a SEFA potencializará o seu desempenho por meio da utilização da ferramenta de GC “Lições Aprendidas”, a qual proporciona às organizações a oportunidade de analisar experiências anteriores

e aprender com elas, evitando desgaste desnecessário, mitigando a ocorrência de erros procedimentais e contribuindo para a aprendizagem organizacional.

## **2 DA ERA DO CONHECIMENTO E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Santos e Bastos (2017) defendem que vivenciar a Era do Conhecimento significa viver em busca de informações de qualidade. Ao mesmo tempo, o excesso de informações pode levar uma organização à desinformação (DALFOVO, 2007, apud SANTOS e BASTOS, 2017). Assim, para ingressar na Era do Conhecimento, a FAB necessita priorizar a busca por informações de qualidade, mas com a cautela de não serem tão abundantes a ponto de confundir o público-alvo.

Um dos modos de alcançar a Era do Conhecimento é por meio da Gestão do Conhecimento, “uma abordagem integrada para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a produtividade, a lucratividade e o crescimento organizacional” (APO, 2009, apud BATISTA, 2012, p. 32). De forma complementar, Silva (2016) afirma que o patrocínio da alta gerência e o engajamento do corpo funcional são fatores críticos para o êxito da GC.

Dessa maneira, como Órgão de Direção Setorial da Aeronáutica (ODS), cabe à SEFA patrocinar a institucionalização da GC na sua estrutura, composta pela Diretoria de Economia e Finanças da Aeronáutica (DIREF) e pela Diretoria de Administração da Aeronáutica (DIRAD), com o intuito de obter o engajamento do seu efetivo.

### **2.1 Da consulta de legislação na SEFA**

O Repositório de Conhecimento, uma das ferramentas de GC, “tem como finalidade recolher, preservar, gerir e disseminar a produção organizacional” (BATISTA, 2012, p.58). Nesse sentido, já existem alguns esforços de gestão de normas no campo da SEFA, como por exemplo o Manual Eletrônico de Execução Orçamentária, Financeira e Patrimonial (MCA 172-3), o Manual de Procedimentos das Unidades de Apoio e Apoiadas (MCA 172-4, 28 módulos), o Aplicativo de Consulta de Legislação de Pagamento de Pessoal e o Manual Eletrônico de Pagamento de Pessoal (MCA 177-2, 29 módulos).

Todavia, dentre os compêndios citados, apenas o MCA 172-3 possui mecanismo de busca que fornece diretamente os conteúdos disponíveis sobre o assunto pesquisado. Nos demais, é necessário identificar a temática geral e abrir os arquivos individualmente para pesquisar sobre a dúvida momentânea, o que tende a demandar muito tempo dos gestores, cuja rotina já é usualmente atribulada.

Além disso, embora tais esforços auxiliem sobremaneira os militares e civis que atuam na execução orçamentária, financeira e patrimonial do COMAER, a SEFA também gerencia diversos outros sistemas, tais como Subsistência, Transportes, Hotéis de Trânsito e Provisões, dentre outros, nos quais as legislações que regulamentam o *modus operandi* de suas atividades ainda se encontram difusas e eventualmente redundantes ou desatualizadas.

A título de exemplo, ao ser realizada uma pesquisa sobre “Recebimento de Bens e Serviços”, é possível inicialmente localizar a Instrução do Comando da Aeronáutica 12-23/2019 (Fiscalização e Recebimento de Bens e de Serviços e Aplicação de Sanções Administrativas) por meio do Sistema de Legislação da Aeronáutica (SISLAER) e do Sistema de Legislação do EMAER (LEGIS). No entanto, o assunto também é tratado no Manual Eletrônico de Contratações Públicas do COMAER e no Manual Eletrônico de Fiscalização de Contratos Administrativos, além de constar das Normas Padrão de Ação de cada Organização Militar (OM) com as especificidades daquele local.

Para combater essa problemática, a SEFA deve disseminar a GC no seu meio, pois essa abordagem integrada viabiliza a atualização rápida e simples da informação publicada, reduz a duplicação de dados e assegura o aumento da produtividade, facilitando a edição do conteúdo (Pires, 2015, p. 78, apud Silva, 2016). Assim, ao ser constituída e disponibilizada uma base de dados da SEFA para a consulta das legislações afetas ao *modus operandi* das atividades administrativas jurisdicionadas, as informações sistematicamente organizadas facilitarão a mitigação de redundâncias, contribuindo para que as legislações sejam atualizadas mais facilmente e com maior celeridade.

Dessa maneira, informações mais confiáveis e tempestivas serão disponibilizadas aos usuários, o que tende a viabilizar a eficiente tomada de decisão e, conseqüentemente, o acréscimo na produtividade do efetivo da SEFA e a otimização de seu desempenho organizacional.

Além disso, a organização das normas no âmbito da SEFA por meio da GC possibilitará a simplificação na disseminação de orientações ao público da FAB não familiarizado com ações administrativas, de forma a também otimizar o desempenho organizacional da SEFA na medida em que eleva a qualidade do serviço prestado pela SEFA aos outros ODS.

Adicionalmente, ao abordar a ferramenta de GC “Repositório de Conhecimento”, Cantelmi, Gravio e Patriarca (2020) afirmam que uma base de dados bem estruturada e de fácil utilização pode ser fundamental para a efetiva tomada de decisão, caso disponha de informações oportunas, precisas e relevantes. Nesse ensejo, é importante destacar que o uso dessa ferramenta na SEFA não visa esgotar os assuntos afetos aos sistemas sob a sua gestão.

Exemplificando, não é necessário reproduzir os modelos de editais licitatórios emitidos pela Advocacia Geral da União (AGU), pois são atualizados frequentemente, mas unicamente citar a obrigatoriedade de sua utilização e a fonte de consulta. Por outro lado, é vital que as novas orientações dos órgãos centrais dos sistemas da SEFA, de caráter relevante às OM, sejam disponibilizadas tempestivamente no repositório de conhecimento, devendo apenas a sua atualização ser prontamente comunicada aos potenciais interessados.

## **2.2 Da aprendizagem organizacional na SEFA**

Na SEFA ainda há lacunas nas normas vigentes quanto ao *modus operandi* de atividades costumeiras nas OM, tais como quanto ao pagamento de Gratificação de Auxílio-Transporte aos militares e quanto à atuação específica das OM Apoiadas e Apoiadoras, dentre outras. Assim, ao se deparar com problemas envolvendo hiatos da legislação como esses, os gestores pedem auxílio aos militares mais experientes por meio de aplicativos de conversação ou por e-mail para descobrir as opções bem-sucedidas e assessorar seus comandantes quanto à decisão mais viável na ocasião. Dessa maneira, essas informações não ficam disponíveis para outros gestores, sendo necessário envidar novos esforços nesse sentido em situações análogas na mesma OM posteriormente ou em locais distintos.

Sobre o tema, Ramos e Helal et al. (2010) afirmam que é positivo haver compartilhamento de conhecimento nas organizações, pois evita-se gastos com retrabalho e a reincidência de erros é mitigada, sendo a união dos conhecimentos mais valiosa do que a existência de diversos conhecimentos isolados. Nesse ensejo,

Oliva (2014, apud Diogo, Santos e Júnior, 2019) defende que, ao adotar as práticas de GC, o conhecimento formalizado contribui para a eficiência e a eficácia nos processos administrativos, ao criar a memória organizacional, tornando as tarefas fáceis e ágeis, enquanto BRASIL (2018b) aponta como um dos focos da GC a reutilização dos conhecimentos e experiências registrados em sistemas de informação.

Assim, visando mitigar a reincidência de erros, propiciar o registro de sua memória organizacional e reutilizar o conhecimento, a SEFA deve institucionalizar o uso da ferramenta de GC “Lições Aprendidas”, a qual consiste em “narrativas de experiências nas quais se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças entre ambas e o que foi aprendido durante o processo” (BATISTA, 2004, p. 19).

Nesse contexto, percebe-se como salutar que a SEFA incentive as interações entre os gestores, sobretudo no compartilhamento de lições aprendidas, com o intuito de constituir um banco de dados voltado à aprendizagem organizacional contínua, capaz de aglutinar soluções válidas para problemas práticos das OM ainda não abordados na legislação vigente, com o intuito de servir de histórico e inspiração para os militares que venham a se defrontar com situações semelhantes.

Desse modo, a prática da GC, por meio da ferramenta “Lições Aprendidas”, permite que os gestores que vivenciam desafios similares possam analisar situações análogas vividas por companheiros de farda e aprender com elas, evitando o desgaste causado pelo enfrentamento de problemas cujas possíveis soluções já foram mapeadas, de forma a auxiliar na tomada de decisão e a fortalecer a aprendizagem compartilhada, otimizando o desempenho organizacional na SEFA.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como visto neste ensaio, as legislações que regulamentam o *modus operandi* das atividades sob a responsabilidade da SEFA se encontram difusas, enquanto ainda há lacunas em campos de atuação específicos, o que ocasiona perda de tempo dos gestores e favorece a ocorrência de erros procedimentais.

Assim, constatou-se que, por meio da utilização da ferramenta de GC “Repositório de Conhecimento”, a SEFA realizará a organização sistemática da legislação, o que assegura o aumento da produtividade do seu efetivo, pois proporciona agilidade na busca por assuntos específicos e na tarefa em si de

atualização das normas, além de permitir a disponibilização de informações mais simplificadas ao público externo.

Ademais, por meio do uso da ferramenta de GC “Lições Aprendidas”, a SEFA proporcionará ao seu efetivo a oportunidade de analisar experiências anteriores e aprender com elas, por meio da formalização do conhecimento, a qual propicia eficiência e eficácia nos processos administrativos na medida em que evita desgaste desnecessário com o enfrentamento de problemas similares aos já vivenciados e registrados, mitiga a ocorrência de retrabalho e contribui para a aprendizagem organizacional.

Desse modo, o hábito da Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito da SEFA otimizará o seu desempenho organizacional já que, ao pôr em prática essas duas ferramentas de GC, a SEFA contará tanto com uma confiável base de dados de legislação quanto com uma base de dados voltada à aprendizagem organizacional contínua, de forma que ambas contribuem de maneira determinante para a otimização do seu desempenho organizacional.

Por fim, uma vez que a GC esteja institucionalizada no seu âmbito por meio da inserção na cultura organizacional, a SEFA poderá difundir o uso e se valer dos benefícios das ferramentas de GC “Melhores Práticas” e “*Mentoring*”, dentre diversas outras já consagradas na Administração Pública. Ainda, com essa mudança cultural, a SEFA terá o potencial para fomentar ações concretas de GC em todas as áreas de atuação da FAB, abrangendo os demais ODS e tornando a Força Aérea Brasileira uma instituição de referência quanto à Gestão do Conhecimento.

## REFERÊNCIAS

Batista F. F. (2004) Governo que aprende: **Gestão do Conhecimento em organizações do executivo federal**. Discussion Papers 1022, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. 2004 Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1857>. Acesso em: 07 mar. 2023.

Batista F. F. (2012) **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012. ISBN 978-85-7811-139-7. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/261986902\\_Modelo\\_de\\_Gestao\\_do\\_Conhecimento\\_para\\_a\\_Administracao\\_Publica\\_Brasileira](https://www.researchgate.net/publication/261986902_Modelo_de_Gestao_do_Conhecimento_para_a_Administracao_Publica_Brasileira). Acesso em: 07 mar. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Intendência. Portaria nº 16/PPCI, de 09 de setembro de 2014. Aprova a edição do MCA 177-2 (Digital), que versa

sobre as instruções relativas ao Sistema de Pagamento de Pessoal da Aeronáutica e dá outras providências. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 172, f. 7767, 11 set. 2014. Disponível em: <https://www.dirad.intraer/index.php/manual-eletronico-mca-177-2>. Acesso em: 07 mar. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1.597/GC3, de 10 out. 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 "Concepção Estratégica - Força Aérea 100". **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, de 15 out. 2018a. Disponível em: <http://10.52.143.125/terminalcendoc/Resultado/ListarLegislacao?guid=1678210040628>. Acesso em: 7 mar. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria DCTA nº 435/NGI, de 17 de dezembro de 2018. Aprova a edição da Norma que dispõe sobre a Gestão do Conhecimento voltada à Inovação na FAB. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 221, de 19 dez. 2018b. Disponível em: <http://10.52.143.125/terminalcendoc/Resultado/ListarLegislacao?guid=1678210167528>. Acesso em: 07 mar. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1.672/GC4, de 20 de setembro de 2019. Aprova a reedição da Instrução de Fiscalização e Recebimento de Bens e de Serviços e Aplicação de Sanções Administrativas. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.172, de 25 set. 2019. Disponível em: <http://10.52.143.125/terminalcendoc/Resultado/ListarLegislacao?guid=1678208945137>. Acesso em: 07 mar. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica. Portaria SEFA nº 31/AJUR, de 30 abr. 2020. Dispõe sobre o MCA 172- 4, que versa sobre os procedimentos aplicados às Unidades de Apoio (Grupamentos de Apoio - GAP) e seu inter-relacionamento com as Unidades apoiadas. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 76, de 5 mai. 2020. Disponível em: <https://www.dirad.intraer/index.php/legilacoes/mca-172-4>. Acesso em: 07 mar. 2023

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica. Manual Eletrônico de Fiscalização de Contratos Administrativos. Disponível em: [http://www.diref.intraer/images/conteudo/legislacao/manuais/manuais\\_eletronicos/manual\\_fiscalizacao/Manual%20de%20Fiscalizacao%20de%20Contratos%20Administrativos.pdf](http://www.diref.intraer/images/conteudo/legislacao/manuais/manuais_eletronicos/manual_fiscalizacao/Manual%20de%20Fiscalizacao%20de%20Contratos%20Administrativos.pdf). Acesso em: 07 mar. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica. Manual Eletrônico de Execução Orçamentária, Financeira e Patrimonial (MCA 172-3). Disponível em: <http://www.diref.intraer/index.php/servicos/manuais/mca-172-3>. Acesso em: 07 mar. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Manual Eletrônico de Contratações Públicas do COMAER. Disponível em:

[http://www.diref.intraer/images/conteudo/contratos\\_convenios/suconv-1/mca-175-1/Anexos/Versoes\\_Anteriores\\_Manual\\_de\\_Contratacoes\\_Publicas.zip/manual\\_contratacoes\\_comaer\\_27%2011%202020.pdf](http://www.diref.intraer/images/conteudo/contratos_convenios/suconv-1/mca-175-1/Anexos/Versoes_Anteriores_Manual_de_Contratacoes_Publicas.zip/manual_contratacoes_comaer_27%2011%202020.pdf). Acesso em: 06 mar. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica. Portaria SEFA nº 261/AJUR, de 13 set. 2022. Aprova a Diretriz que define a Missão da Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica (SEFA). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.180, de 23 set. 2022. Disponível em:

<http://sistemas2.emaer.intraer/legis/documentos/consulta/NJ67665.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2023

CANTELMÍ, R.; DI GRAVIO, G.; PATRIARCA, R. Learning from Incidents: A Supply Chain Management Perspective in Military Environments. **Sustainability**, v. 12, n. 14, p. 5750, 17 jul. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12145750>. Acesso em: 07 mar. 2023.

DIOGO, R. A.; JUNIOR, K. A.; SANTOS, N. A transformação digital e a gestão do conhecimento: contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais. **Revista P2P e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 154-175, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/331625671>. Acesso em: 04 mar. 2023.

RAMOS, E.; HELAL, D. The practice of Knowledge Management in a retail familiar company in Minas Gerais (MG): A case of study. **JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 2, p. 433–452, 30 ago. 2010. Disponível em: [http://old.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752010000200009&script=sci\\_abstract](http://old.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752010000200009&script=sci_abstract). Acesso em: 07 mar. 2023.

SANTOS, F. D.; BASTOS, L. C. Casa da qualidade e qualidade da informação: revisão sistemática. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 22, n. 1, p. 100–111, mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/tX6DHV8RjMQ35qg6dTbQFmr/?lang=pt>. Acesso em: 07 mar. 2023.

SILVA, L. N. F. **Uso de Repositórios Digitais como ferramenta da gestão do conhecimento e organização da informação na Administração Pública**. AVM Faculdade Integrada. Monografia (MBA em Gestão do Conhecimento). Brasília, 2016. Disponível em: [https://repositorio.mctic.gov.br/bitstream/mctic/3447/1/2016\\_lorena\\_silva\\_especializacao\\_rd.pdf](https://repositorio.mctic.gov.br/bitstream/mctic/3447/1/2016_lorena_silva_especializacao_rd.pdf). Acesso em: 07 mar. 2023.