



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2024

**PEDRO JOSÉ DE ALMEIDA LEITE**, Cap Int

**A Gestão do Conhecimento nas obras dos ranchos**

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2024

**PEDRO JOSÉ DE ALMEIDA LEITE**, Cap Int

**A Gestão do Conhecimento nas obras dos ranchos**

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: Gestão Institucional

Orientador: Rafael de Lima Santana, Maj Inf

Rio de Janeiro

2024

**PEDRO JOSÉ DE ALMEIDA LEITE**, Cap Int

**A Gestão do Conhecimento nas obras dos ranchos**

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

Aprovado por:

---

Pedro **Nolasco** Duarte, Maj Av  
EAOAR

---

Rafael de Lima **Santana**, Maj Inf  
EAOAR

Rio de Janeiro

2024

## RESUMO

O fornecimento de alimentação aos militares em atividade é um direito previsto no Estatuto dos Militares. Por conseguinte, a execução de obras e serviços de engenharia nos ranchos é um grande desafio por impactar na dinâmica e capacidade de fornecimento da alimentação. Ainda que, nos anos recentes, tenham ocorrido obras e serviços de engenharia para adequação às normas vigentes e melhoria do serviço prestado, não há difusão das lições aprendidas, o que demonstra uma carência no gerenciamento de um ativo intangível de grande importância: o conhecimento. Dessa forma, este ensaio defende a necessidade de uma melhor utilização da Gestão do Conhecimento (GC) nas obras e serviços de engenharia nos ranchos. Argumenta-se que é necessário melhor planejamento para evitar a interrupção do fornecimento de alimentação, devido ao impacto nas Organizações Militares e no efetivo apoiado. Adicionalmente, a Gestão do Conhecimento permitirá um melhor assessoramento à tomada de decisão por Comandantes, Chefe e Diretores, inclusive nas situações em que o tempo é um fator crítico, independentemente da experiência e rotatividade dos Oficiais, por permitir o fácil acesso e aplicação de conhecimentos existentes. Por fim, a Gestão do Conhecimento e suas práticas poderão ser aplicadas em outras obras além dos ranchos, como nas obras em serviços cuja continuidade é primordial para o apoio ao efetivo, como as organizações de saúde.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Planejamento. Alimentação. Assessoramento. Tomada de Decisão.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o fornecimento de alimentação aos militares em atividade é um dos direitos previstos em seu Estatuto (Brasil, 1980). No âmbito do Comando da Aeronáutica (COMAER), essa atividade é coordenada pela Diretoria de Administração da Aeronáutica (DIRAD) e executada pelas diversas Organizações Militares (OM) que possuem ranchos<sup>1</sup> (Brasil, 2021).

Ao longo dos últimos anos, o COMAER estabeleceu diversas diretrizes voltadas à DIRAD, dentre as quais se destaca a elaboração de estudos para apresentação de um projeto que abarca a evolução tecnológica dos ranchos das OM, denominado Projeto Rancho 4.0 (Brasil, 2022).

Uma consequência em potencial do processo de implantação de novas tecnologias nos ranchos é a necessidade de obras, em maior ou menor grau, dependendo da situação da infraestrutura de cada rancho<sup>2</sup>. Tais obras impactam diretamente a capacidade e a dinâmica de fornecimento de alimentação ao efetivo das Organizações Militares apoiadas.

Convém destacar que foram realizados, nos anos recentes, serviços de engenharia e obras em refeitórios, cozinhas e outras instalações de diversos ranchos do COMAER, para adequação às normas vigentes e melhoria do serviço prestado. Tais intervenções impactaram em diferentes níveis o fornecimento da alimentação ao efetivo. Entretanto, no âmbito do COMAER, não há difusão das lições aprendidas, o que demonstra uma carência no gerenciamento de um ativo intangível de grande importância: o conhecimento.

Dessa forma, defende-se a necessidade de uma melhor utilização da Gestão do Conhecimento (GC) nas obras e serviços de engenharia nos ranchos.

Inicialmente, argumenta-se que é necessário melhor planejamento para evitar a interrupção do fornecimento de alimentação, devido ao impacto nas Organizações Militares e no efetivo apoiado.

Adicionalmente, a Gestão do Conhecimento permitirá um melhor assessoramento à tomada de decisão por Comandantes, Chefe e Diretores, inclusive

---

<sup>1</sup> O Termo “rancho” é utilizado no COMAER para se referir as Seções de Subsistência, responsáveis pelo fornecimento de alimentação ao efetivo.

<sup>2</sup> Segundo dados obtidos junto à DIRAD, em dezembro de 2023, 22 dos 56 ranchos, correspondente a 39% do total, não apresentavam condições aceitáveis de infraestrutura.

nas situações em que o tempo é um fator crítico, independentemente da experiência e rotatividade dos Oficiais, por permitir o fácil acesso e aplicação de conhecimentos existentes.

## 2 DESENVOLVIMENTO

A utilização de práticas de Gestão do Conhecimento é uma realidade no COMAER desde os primeiros anos do século XXI, quando já havia práticas implantadas, inclusive com percepção de resultados organizacionais (Batista *et al.*, 2005). Entretanto, a normatização do tema ainda é pouco explorada no órgão<sup>3</sup>.

Essas práticas estão relacionadas à gestão organizacional e direcionadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, e em sua relação com o ambiente externo (Batista, 2004). Entretanto, a GC vai além de práticas isoladas e, de acordo com Barroso e Gomes (1999, p. 151) é “[...] uma abordagem holística da gerência de informação”.

Nas organizações públicas, a Gestão do Conhecimento visa ao aumento da efetividade da ação pública, com competência, economicidade e tempestividade; e auxilia no enfrentamento de novos desafios e na melhoria dos produtos e serviços (Batista, 2004, 2012).

A execução de obras ou serviços de engenharia nos ranchos é um dos desafios que pode ser enfrentado com auxílio da GC. Conseqüentemente, o conhecimento produzido durante o planejamento e a execução de uma obra em um rancho pode, e deve, ser registrado, disseminado e compartilhado com os demais elos do sistema para aplicação em situações futuras, visando à melhoria do planejamento e do assessoramento à tomada de decisão.

### 2.1 Gestão do Conhecimento para melhor planejamento e redução de impacto nas OM e no efetivo apoiado

Usualmente, a primeira linha de ação sugerida em situações de obras nos ranchos é a alteração no horário do expediente e adoção de modelo de trabalho

---

<sup>3</sup> A pesquisa realizada utilizando a expressão “gestão do conhecimento” no banco de legislações existentes do Sistema de Legislação da Aeronáutica (SISLAER) retornou 29 normativos em vigor com a expressão em qualquer campo do documento, sendo apenas um com a expressão no título.

híbrido ou remoto. Isso, muitas vezes, é considerado mais vantajoso em razão da economia de recursos pelas Organizações.

Contudo, tal alternativa traz consigo impactos e riscos, como o risco à imagem do COMAER, tendo em vista a constante vigilância das instituições militares por parte da sociedade e dos veículos de comunicação. Outrossim, diversas atividades não podem ser realizadas sem a presença dos militares em suas OM.

Adicionalmente, há impacto no orçamento familiar dos militares, pois o valor recebido para custeio da alimentação por militar, quando há impossibilidade de fornecimento de refeições pela União, é de R\$ 9,00 (nove reais) por dia de expediente integral, em todo o território nacional (Brasil, 2002, 2017). O orçamento é ainda mais afetado pela redução da jornada de trabalho, pois os militares deixam de fazer jus ao auxílio-alimentação por não cumprirem expediente integral.

De acordo com Chukwura *et al.* (2019), os Soldados estadunidenses possuem maior tendência a escolher refeições de baixo custo, em maiores porções e altamente calóricas de restaurantes de *fast food*, em detrimento à alimentação saudável, pois o preço é um motivador para suas escolhas alimentares.

Por outro lado, segundo Kullen *et al.* (2016), em estudo realizado com militares australianos, o sabor dos alimentos é o fator mais influente na escolha da alimentação entre os jovens, enquanto o valor nutricional é o menos.

Apesar das diferenças culturais e sociais existentes entre os países estudados pelos autores e o Brasil, é possível utilizar, guardadas as devidas proporções, o referencial teórico para demonstrar o impacto na qualidade nutricional da alimentação devido à importância dos fatores preço e sabor dos alimentos nas escolhas alimentares dos Soldados.

Paralelamente, Marshall e Bell (2004), a partir de pesquisa realizada com universitários do Reino Unido e militares dos Estados Unidos, apontam que a qualidade nutricional da alimentação também está ligada ao grau de envolvimento com atividades relacionadas à alimentação e seu preparo, de modo que indivíduos com maior envolvimento tendem a fazer escolhas mais saudáveis.

Considerando que o recrutamento e ingresso nas Forças Armadas brasileiras ocorre, em sua maioria, quando os indivíduos ainda residem com suas famílias e possuem pouco envolvimento com preparo de alimentação, os militares mais jovens, como Soldados, Terceiros Sargentos e Aspirantes a Oficial recém-formados, tendem a realizar escolhas menos saudáveis, em consonância aos achados dos autores.

Por fim, a interrupção do fornecimento de refeições nos ranchos pode afetar diretamente o Sistema de Saúde da Aeronáutica. Isso se deve ao fato de que uma alimentação inadequada representa um fator de risco para o desenvolvimento de doenças crônicas não transmissíveis, prioridade na saúde brasileira, devido à alta mortalidade e aos altos custos gerados nos sistemas de saúde (Barreto *et al.*, 2005; Schmidt *et al.*, 2011).

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento possui grande relevância para melhor planejamento de alternativas que possam ser empregadas aspirando à manutenção do fornecimento de alimentação e redução do impacto nas OM e no efetivo apoiado, por permitir acesso a conhecimentos gerados em situações semelhantes.

## 2.2 Gestão do conhecimento para melhoria do assessoramento

Ao contrário das intervenções programadas, como obras, em que é possível realizar o planejamento com auxílio da Gestão do Conhecimento, há situações altamente pressionadas pelo fator tempo, como desastres e acidentes inesperados, nas quais o objeto da decisão demanda curto tempo de reação (Zhou *et al.*, 2018). Portanto, a rápida aplicação de conhecimentos prévios é necessária para resolução do problema. De acordo com Batista (2004, p. 9), as organizações públicas devem gerir o conhecimento para “[...] tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres [...]”.

Atualmente no COMAER, a maioria das Seções de Subsistência é chefiada por Oficiais Subalternos<sup>4</sup>, que muitas vezes não detém conhecimento amplo ou segurança suficiente em suas ações, devido à pouca experiência profissional. Essa situação impacta a qualidade e velocidade do assessoramento prestado aos Comandantes, Chefes e Diretores, principalmente em situações adversas. No entanto, a GC pode auxiliar os envolvidos no processo decisório.

O conhecimento, conforme defendido por Magalhães, Dalmau e De Souza (2014, p. 115), “[...] é insumo básico do processo decisório, constante nas organizações, sendo indispensável aos decisores dispor de informações confiáveis, adequadas, em tempo certo, para que possam tomar decisões eficazes e eficientes”.

---

<sup>4</sup> Conforme informações da DIRAD, 20 das 28 Seções de Subsistência são chefiadas por Tenentes.

Para serem tomadas decisões mais acertadas, é necessário não apenas que haja a informação, mas que alcance os gestores (Magalhães; Dalmau; De Souza, 2014). Conseqüentemente, considerando a visão de que o acesso à informação é um equivalente do conhecimento, a GC tem como um dos focos a construção e gerenciamento de estoques de conhecimento (Alavi; Leidner, 2001).

Além disso, conforme defendido por Barroso e Gomes (1999), a GC é capaz de transformar conhecimento individual em ativo transferível quando há mobilidade de mão de obra. No COMAER, a mobilidade ocorre rotineiramente dentro da instituição, inclusive com os Oficiais Intendentes, que necessitam ser incluídos em plano de movimentação ao completar quatro anos na mesma OM e seis anos na mesma localidade (Brasil, 2024). O mesmo ocorre com os Comandantes, Chefes e Diretores, os quais são usualmente substituídos a cada dois anos.

Há exemplos recentes no COMAER a partir dos quais seria possível construir estoques de conhecimento para aplicações futuras. Dentre eles, cita-se o caso do rancho da Base Aérea de Canoas (BACO), que teve a obra paralisada devido a problemas durante sua execução. Isso resultou na interrupção do fornecimento de alimentação por um período maior do que o esperado, impactando a OM e o efetivo. Em resposta, foi instalado um rancho modular para retomada da capacidade de apoio e melhoria da qualidade de vida do efetivo (Brasil, 2023). Outro caso ocorreu no rancho da DIRAD, no qual foi provisoriamente utilizada a estrutura de rancho de campanha durante a execução de reformas no piso e no telhado da cozinha.

Portanto, as informações coletadas durante o planejamento e a execução das obras e serviços de engenharia podem ser transformadas, acessadas e aplicadas por outros gestores públicos posteriormente. Com uma melhor GC, o conhecimento gerado em casos como o da BACO e da DIRAD pode ser empregado em diversas outras situações de interrupção de fornecimento em OM semelhantes, o que é benéfico, pois as vantagens geradas pela GC residem mais na aplicação do conhecimento do que no conhecimento propriamente dito (Alavi; Leidner, 2001).

Sendo assim, a Gestão do Conhecimento é fundamental para melhoria do processo de assessoramento à tomada de decisão, inclusive em situações em que o tempo é um fator crítico, por permitir o rápido acesso a conhecimentos que podem ser interpretados e aplicados por outros indivíduos, independentemente da experiência profissional e da rotatividade dos Oficiais.

### 3 CONCLUSÃO

Visto que o fornecimento de alimentação aos militares em atividade é um direito previsto em lei, é fundamental que as Organizações Militares estejam preparadas para enfrentar o desafio de o manter durante a execução de obras, tanto em caso de implantação de novas tecnológicas nos ranchos, caso ocorra, quanto na adequação às normas vigentes e melhoria do serviço, como já vem ocorrendo nos últimos anos.

Com intuito de superar esse desafio, a Gestão do Conhecimento mostra-se como uma abordagem adequada. No âmbito das organizações públicas, tenciona justamente auxiliar no enfrentamento de novos desafios e na melhoria dos produtos e serviços e aumentar a efetividade com competência, economicidade e tempestividade, o que corrobora com a tese deste ensaio quanto à necessidade de uma melhor utilização da Gestão do Conhecimento nas obras e serviços de engenharia nos ranchos.

Conforme apresentado, a GC permitirá um melhor planejamento de alternativas a serem adotadas, objetivando a redução do impacto nas Organizações Militares e no efetivo apoiado. Dentre os impactos cita-se a impossibilidade de execução de atividades sem a presença dos militares nas OM, o risco à imagem do COMAER, o impacto no orçamento familiar dos militares e a redução da qualidade nutricional da alimentação, que pode inclusive resultar no desenvolvimento de doenças crônicas não transmissíveis e em maiores gastos para o Sistema de Saúde da Aeronáutica.

Ademais, a GC proporcionará um melhor assessoramento à tomada de decisão, inclusive em situações em que o tempo é um fator crucial, por resultar na criação de estoques de conhecimento, a partir de obras anteriores, como as que ocorreram na BACO e na DIRAD. Esses conhecimentos podem ser aplicados, independentemente da rotatividade e experiência profissional dos Chefes das Seções de Subsistência, que assessoram seus Comandantes, Chefes e Diretores.

Por fim, a Gestão do Conhecimento e suas práticas poderão ser amplamente utilizadas no COMAER e estendidas para outras obras, não apenas em ranchos. Uma das possibilidades de emprego é em serviços cuja continuidade é primordial para o cumprimento da missão institucional das Organizações Militares e para o apoio ao efetivo, como nas obras em instalações de organizações de saúde, como Hospitais, Odontoclínicas e Grupos de Saúde.

## REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3250961>. Acesso em 23 fev. 2024.

BARRETO, S. M. *et al.* Análise da estratégia global para alimentação, atividade física e saúde, da Organização Mundial da Saúde. **Epidemiologia e serviços de saúde**, v. 14, n. 1, p. 41-68, 2005. Disponível em: [http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-49742005000100005&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742005000100005&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 4 mar. 2024.

BARROSO, A. C. de O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de administração pública**, v. 33, n. 2, p. 147-170, 1999. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7656>. Acesso em: 24 fev. 2024.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília, DF: Ipea, 2004. (Texto para Discussão n. 1.022). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1857>. Acesso em: 1 mar. 2024.

BATISTA, F. 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. 132 p. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em 25 fev. 2024.

BATISTA, F. F. *et al.* **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Brasília, DF: Ipea, 2005. (Texto para Discussão n. 1.095). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/892>. Acesso em: 23 fev. 2024.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 dez. 1980. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6880.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm). Acesso em: 23 fev. 2024.

BRASIL. Decreto nº 4.307, de 18 de julho de 2002. Regulamenta a Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, que dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, altera as Leis nºs 3.765, de 4 de maio de 1960, e 6.880, de 9 de dezembro de 1980, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 jul. 2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4307.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4307.htm). Acesso em: 23 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria Normativa nº 19/MD, de 1º de junho de 2017. Dispõe sobre o valor da etapa comum de alimentação dos militares das Forças Armadas em todo o território nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 de junho de 2017. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-normativa-n-19-md-de-1-de-junho-de-2017-19114666>. Acesso em: 23 fev. 2024.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica. Portaria nº 142/AJUR, de 3 de dezembro de 2021. Aprova a reedição da Norma que dispõe sobre o Sistema de Subsistência do Comando da Aeronáutica (NSCA 145-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 225, f. 18023, 9 dez. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica. Portaria SEFA nº 302/CEST, de 27 de novembro de 2022. Aprova o Plano Setorial da Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica para o período de 2023 a 2026 (PCA 11-18). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 229, f. 16968, 29 nov. 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comandante da Aeronáutica visita a GUARNAE-CO. **Força Aérea Brasileira**, 2 ago. 2023. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/noticias/mostra/41270/VISITA%20INSTITUCIONAL%20-%20Comandante%20da%20Aeron%C3%A1utica%20visita%20a%20GUARNAE-CO>. Acesso em: 7 mar. 2024.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 361/1SC2, de 30 de janeiro de 2024. Aprova a reedição da NSCA 30-6 Norma de Sistema que dispõe sobre Elaboração de Proposta de Plano de Movimentação (NSCA 30-6). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 022, f. 1426, 31 jan. 2024.

CHUKWURA, C. L. *et al.* 'Nutrition is out of our control': soldiers' perceptions of their local food environment. **Public Health Nutrition**, v. 22, n. 15, p. 2766-2776, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S1368980019001381>. Acesso em 22 fev. 2024.

KULLEN, C. J. *et al.* Relationship between general nutrition knowledge and diet quality in Australian military personnel. **British Journal of Nutrition**, v. 115, n. 8, p. 1489-1497, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S0007114516000532>. Acesso em 22 fev. 2024.

MAGALHÃES, T. G.; DALMAU, M. B. L.; DE SOUZA, I. M. Gestão do conhecimento para tomada de decisão: um estudo de caso na Empresa Júnior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 7, n. 2, p. 108-129, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n2p108>. Acesso em 25 fev. 2024.

MARSHALL, D; BELL, R. Relating the food involvement scale to demographic variables, food choice and other constructs. **Food Quality and Preference**, v. 15, n. 7-8, p. 871-879, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2004.06.003>. Acesso em 22 fev. 2024.

SCHMIDT, M. I. *et al.* Chronic non-communicable diseases in Brazil: burden and current challenges. **The Lancet**, v. 377, n. 9781, p. 1949-1961, 2011. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(11\)60135-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(11)60135-9). Acesso em 4 mar. 2024.

ZHOU, L. *et al.* Emergency decision making for natural disasters: An overview. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, v. 27, p. 567-576, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.09.037>. Acesso em 2 abr. 2024