



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

LUANN LUCIAN PERES, Cap Int

Implantação da gestão do conhecimento na Seção de Finanças do GAP-RF:
uma proposta de melhoria no pagamento de notas fiscais

Rio de Janeiro

2024

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

LUANN LUCIAN PERES, Cap Int

Implantação da gestão do conhecimento na Seção de Finanças do GAP-RF:
uma proposta de melhoria no pagamento de notas fiscais

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.
Orientador: Bruno Bitencourt Carvalho de Oliveira, Maj Int.

Rio de Janeiro

2024

LUANN LUCIAN PERES, Cap Int

Implantação da gestão do conhecimento na Seção de Finanças do GAP-RF:

uma proposta de melhoria no pagamento de notas fiscais

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

Aprovado por:

Bruno Bitencourt Carvalho de Oliveira, Maj Int
EAOAR

Isabel Corrêa da **Costa** Mileski, Maj Dent
EAOAR

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

O Grupamento de Apoio de Recife (GAP-RF) é responsável por executar as atividades de apoio administrativo a um conjunto de organizações. Todavia, enfrenta desafios significativos no pagamento de notas fiscais, expondo a instituição e seus agentes a multas e prejuízos decorrentes de falhas no pagamento e na retenção de tributos. Além disso, a alta rotatividade de operadores favorece a perda de conhecimento tácito. Diante desse cenário, o presente ensaio defende a implantação da Gestão do Conhecimento (GC) na Seção de Finanças (SFIN) para otimizar a execução da despesa pública. Essa ideia sustenta-se, primeiramente, no aumento da eficiência nos pagamentos, ao utilizar adequadamente o numerário, gerando economicidade. Adicionalmente, a implantação da GC fomentará a cultura orientada à retenção e à transferência de conhecimento, devido à rotatividade de operadores, resultando numa melhor conformidade com os normativos, aumentando a eficácia no processo de pagamento. Conclui-se que, em virtude da sua alta aplicabilidade, verifica-se a possibilidade de implantação da GC em diversas áreas: orçamentária, financeira, pessoal, etc. com as consequentes vantagens estratégicas na criação de valor público para a Força Aérea Brasileira (FAB), através da otimização na execução da despesa pública, fortalecendo a imagem institucional perante o povo brasileiro.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Finanças Públicas. Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

O processo de pagamento de Notas Fiscais na Administração Pública é intrinsecamente complexo e envolve vários estágios, sendo fundamentado na Lei n.º 4.320/64 que estabelece as fases da despesa pública: empenho, liquidação e pagamento (Brasil, 1964). Estas etapas são cruciais para a execução das despesas previstas no orçamento público, garantindo a correta aplicação dos recursos financeiros. Essa estrutura legal cria uma base sólida para a gestão financeira dentro do setor público, assegurando transparência e conformidade nas transações financeiras.

Dentro desse contexto, a Força Aérea Brasileira (FAB) buscou otimizar seus processos administrativos e financeiros através da criação dos Grupamentos de Apoio. Este movimento rumo à padronização processual e à centralização de tarefas administrativas teve o benefício imediato de criar indicadores importantes que auxiliam na tomada de decisões estratégicas. Esses indicadores evidenciaram uma redução significativa de entraves administrativos, demonstrando a eficácia da iniciativa em melhorar a eficiência administrativa da FAB.

O Grupamento de Apoio de Recife (GAP-RF), especificamente, desempenha um papel vital na execução das atividades de apoio às organizações militares sob sua jurisdição. Sua Seção de Finanças (SFIN), responsável pela gestão de todos os compromissos financeiros das organizações militares na Guarnição de Aeronáutica de Recife (GUARNAE-RF), enfrenta o desafio de gerenciar um volume substancial de transações devido à alta descentralização de créditos e à manutenção de relações contratuais com diversos fornecedores.

Após a análise de seus indicadores de gestão, foi possível identificar os seus principais clientes internos, Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo 3 (CINDACTA III) e o Hospital de Aeronáutica de Recife (HARF), que se destacaram não apenas pelo tamanho de seus efetivos e quantidades de contratos, mas também pelo volume de serviços públicos consumidos, o que enfatiza a importância da eficiência e eficácia na gestão de pagamentos dentro do GAP-RF.

Entretanto, o GAP-RF enfrenta desafios consideráveis no processo de pagamento, incluindo erros de retenção de tributos e dificuldades na aplicação correta de fontes de numerário que resultam em atrasos, multas e responsabilização de agentes. A situação é exacerbada pela rotatividade de operadores e pela falta de

gestão eficiente do conhecimento, comprometendo a performance orçamentária, financeira e contábil, afetando negativamente a imagem institucional.

Neste contexto, e objetivando a solução do problema, este ensaio defende a implantação da Gestão do Conhecimento (GC) na SFIN do GAP-RF, a fim de otimizar a execução da despesa pública.

Para sustentar esta ideia, primeiramente, argumenta-se que a implantação da GC na SFIN aumentará a eficiência no processo de pagamento, promovendo economicidade na utilização do numerário.

Argumenta-se, ainda, que a implantação da GC contribuirá para a criação de uma cultura voltada à retenção e transferência de conhecimento, incrementando a eficácia no processo de pagamento no GAP-RF.

2 DESENVOLVIMENTO

A GC é essencial para entender como o conhecimento tácito e explícito contribui para o aumento do desempenho organizacional. Takeuchi e Nonaka (2008) argumentam que o conhecimento tácito, com suas riquezas de *insights* pessoais e experiências, é fundamental para gerar novas ideias e soluções. No âmbito do pagamento de notas fiscais, a GC incentiva a inovação e a melhoria contínua. Promover um ambiente onde o conhecimento é facilmente compartilhado favorece que a organização maximize o uso das experiências e percepções de sua equipe. A criação de um repositório de informações, estratégias e práticas exemplares facilita a tomada de decisões fundamentadas.

Ademais, fortalecer uma cultura de transmissão de conhecimento fomenta a colaboração e o comprometimento entre os integrantes, melhorando o clima organizacional e a motivação. Isso leva a uma força de trabalho mais dinâmica e produtiva. Portanto, a implementação eficaz da GC torna o processo de pagamento de notas fiscais mais efetivo, resultando em economia de recursos, conformidade e maior satisfação entre equipe e fornecedores, realçando uma imagem positiva do GAP-RF.

2.1 Gestão do conhecimento e eficiência

O GAP-RF se destaca por sua ampla gestão orçamentária, financeira e patrimonial, essencial no suporte administrativo das unidades da GUARNAE-RF. Isso inclui a gestão de contas significativas de serviços públicos, como as do CINDACTA III e do HARF, que possuem altos custos mensais em energia elétrica. Além disso, é responsável pelos compromissos financeiros de destacamentos subordinados ao CINDACTA III, gerando um volume significativo de obrigações com fornecedores. Neste contexto, a implementação da GC é estratégica para assegurar a eficiência operacional e o sucesso na execução de sua missão.

Corroborando a afirmação anterior, Manuri e Yaacob (2011) destacam o papel significativo da GC em organizações militares. Eles trazem como exemplo a Força Aérea e a Marinha dos Estados Unidos da América (EUA), que implementaram, respectivamente, o *Air Force Knowledge Now* (AFKN) e o *Navy Knowledge Online* (NKO), plataformas digitais de GC que servem como repositórios globais de informações atualizadas, funcionando também como fóruns para discussões sobre alterações e atualizações em documentos em tempo real. Este modelo de produção de conteúdo *on-line* proporciona uma ferramenta essencial para a eficiência e a disseminação de conhecimento crucial entre as forças.

Nessa mesma ótica, Walter (2002, *apud* Manuri; Yaacob, 2011) assevera que essas plataformas de GC aplicadas às organizações militares ajudam a identificar aprendizados e faz com que os militares permaneçam sempre atualizados a novos procedimentos, promovendo uma eliminação de retrabalhos e aumento da eficiência operacional. Trata-se de um exemplo de ferramenta de GC que pode ser implantada em vários níveis de uma organização e até entre órgãos de defesa de um país.

De maneira semelhante, Ramos e Helal (2010) afirmam que é importante haver a transmissão de conhecimento nas organizações, pois se evitam custos com retrabalho e a reincidência de erros é diminuída, sendo o somatório dos conhecimentos mais valiosos do que a existência de diversos conhecimentos esparsos.

Assim como a Força Aérea e a Marinha dos EUA têm se beneficiado, a adoção da GC na SFIN pode superar os desafios associados à retenção de tributos. Erros neste processo resultam em retrabalho e na perda do prazo de pagamento estabelecido no edital de contratação, ocasionando multas e responsabilização dos

agentes envolvidos. Outrossim, essa estratégia promove o uso eficiente dos recursos públicos, uma vez que a falha em efetuar pagamentos e a conseqüente necessidade de devolução de numerário comprometem a execução orçamentária em nível nacional, já que esses recursos poderiam ser realocados para apoiar outras unidades ou ser investidos pela FAB, mitigando assim o risco de exposição negativa do GAP-RF perante os órgãos setoriais de controle.

Desse modo, é fundamental sobrelevar que tal implantação promoverá a eficiência no processo de pagamento e a economicidade no uso dos recursos públicos, fortalecendo a GC como ferramenta que garante a otimização no pagamento de notas fiscais do GAP-RF.

2.2 A retenção e transferência do conhecimento e a saída de militares

A gestão de processos no GAP-RF tem como base o estabelecido no DCA 16-5 “Gestão de Processos no COMAER” (Brasil, 2019), enfatizando a importância da padronização, institucionalização e controle dos processos de trabalho. Esta abordagem procura não apenas aprimorar a eficiência operacional, mas também assegurar que os procedimentos sejam executados de forma consistente e alinhados à legislação. Contudo, a eficácia da execução dos pagamentos e de outras atividades críticas é dependente do conhecimento e experiência dos operadores envolvidos.

A relação intrínseca entre a eficácia na gestão e execução dos processos de pagamento e o conhecimento explícito dos operadores é destacada pela estrutura organizacional da FAB, que é fundamentada na Gestão por Processos. Existe uma clara interdependência entre a execução eficaz dos pagamentos e o pleno entendimento dos processos por parte dos operadores. Assim, a transferência de experiências dos envolvidos é um aspecto que não pode ser negligenciado, uma vez que o conhecimento tácito é um pilar para a execução eficaz do pagamento em conformidade com os manuais.

No contexto da seção de finanças do GAP-RF, percebe-se que a equipe é majoritariamente formada por militares aposentados contratados por Prestação de Tarefa por Tempo Certo (PTTC) e por graduados experientes. Esses profissionais, especialmente os PTTC, não apenas aportam uma profunda experiência militar, mas também um conhecimento organizacional crucial, abarcando aspectos tácitos e explícitos, que favorecem na solução de problemas e na realização de tarefas

essenciais, com destaque para o uso do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e o Sistema Integrado de Logística e Material e Serviços (SILOMS). Contudo, a natureza temporária desses contratos, com duração máxima de dez anos e sujeitos a renovação anual, cria um risco considerável de perda desse valioso conhecimento. Essa vulnerabilidade é exacerbada pela rotatividade de militares da seção que podem ser remanejados para outro setor do GAP-RF e pela dificuldade em repor o efetivo, além da longa adaptação de novos operadores às atividades do setor.

Em seu artigo, Massingham (2008) afirma que o conhecimento é o maior ativo de uma organização. Funcionários possuidores de alto capital humano, ao saírem, levam consigo o conhecimento específico de sua função, experiência, habilidades e os contatos são perdidos, resultando diretamente na redução da produção organizacional e na diminuição da produtividade (Droege; Hoobler, 2003 *apud* Massingham, 2008).

Nessa mesma perspectiva, Daghfous, Belkhodja e Angell (2013) asseveram o quão danoso a rotatividade de funcionários é para as organizações, pois deixam de compartilhar o porquê de determinadas decisões foram tomadas, a experiência em diversos assuntos e o conhecimento sobre os erros e acertos da instituição. Assim, o conhecimento tácito deve ser gerido de forma eficiente, ainda mais quando se trata de pagamentos, a fim de evitar a repetição de erros de caráter tributário.

Segundo Silva (2019), a GC representa um mecanismo essencial para aceleração da curva de aprendizagem dos recém-chegados. Ao facilitar o acesso à experiência previamente adquirida pela equipe, ela diminui significativamente o período e o esforço requeridos para a tomada de decisões mais eficazes. Além de facilitar a comunicação, aprimorar processos e resolver entraves.

No entanto, caso não haja uma transferência de conhecimento, novos integrantes gastarão mais tempo para se familiarizar pelo fato de os sistemas serem complexos e as legislações vastas, o que empobrece a continuidade e a eficácia do pagamento na seção.

Diante desse quadro, fica nítido que a aplicação efetiva da GC na seção de finanças é mais do que uma necessidade; é uma urgência. Sem ela, o GAP-RF enfrentará desafios significativos que podem impactar diretamente na capacidade de cumprir sua missão com refinamento e alinhado às legislações.

3 CONCLUSÃO

A Gestão do Conhecimento é uma ferramenta que visa a retenção de conhecimento por meio do compartilhamento sistematizado de informações e conhecimentos. Esse método permite que os processos de substituição de recursos humanos ocorram com menos atritos e mantenham adequado nível de efetividade das operações.

No âmbito do GAP-RF, foram descritos os desafios consideráveis no processo de pagamento, incluindo erros de retenção de tributos e dificuldades na aplicação correta de numerário, resultando em atrasos, multas e responsabilização de agentes. Destacou-se ainda a rotatividade de operadores, comprometendo a *performance* orçamentária e afetando negativamente a imagem institucional.

Dessa forma, esse trabalho defendeu a implantação da Gestão do Conhecimento na SFIN do GAP-RF, visando a mitigação dos problemas apresentados e otimizar a execução da despesa pública.

Sustentou-se, primeiramente, que a implantação da GC na SFIN aumentará a eficiência no processo de pagamento, promovendo economicidade na utilização do numerário.

Argumentou-se, ainda, que a implantação da GC contribuirá para a criação de uma cultura voltada à retenção e transferência de conhecimento, incrementando a eficácia no processo de pagamento no GAP-RF.

Portanto, ao implantar a GC na SFIN, atingir-se-á a otimização do processo, como efeito da redução de falhas nos pagamentos, gerando economicidade e conformidade às legislações através do conhecimento compartilhado, fatores decisivos para o efetivo cumprimento da missão organizacional do GAP-RF.

Este estudo, possui alta aplicabilidade às Seções de Finanças de todos os Grupamentos de Apoio, pois a transmissão de conhecimento reduz o atrito resultante da rotatividade dos recursos humanos inerente à FAB e otimiza a execução orçamentária da Organização.

Ainda, considerando os benefícios da GC expostos, o uso da ferramenta pode ser estendido a toda Força Aérea, gerando maior economicidade aos cofres públicos, aperfeiçoando a conformidade dos processos e agregando valor na entrega dos serviços à sociedade. Fortalecendo, assim, sua imagem institucional perante o povo brasileiro.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 89/7SC, de 05 de dezembro de 2019. Aprova a edição da Diretriz de Gestão por Processos no Comando da Aeronáutica (DCA 16-5). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 226, f. 18768, de 30 dez. 2019. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2019/bca_234_30-12-2019.pdf. Acesso em: 13 mar. 2024.
- BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p. 2745, col. 1, 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 5 abr. 2024.
- DAGHFOUS, Abdelkader; BELKHODJA, Omar; ANGELL, Linda C. Understanding and managing knowledge loss. **Journal of knowledge management**, [S. l.], v. 17, n. 5, p. 639-660, set. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0394>. Acesso em: 03 abr. 2024.
- MANURI, Ismail; YAACOB, Raja Abdullah Raja. Perception of knowledge creation, knowledge management processes, technology and application in military organizations. **Malaysian Journal of Library & Information Science**, [Kuala Lumpur], v. 16, n. 1, p. 73-85, abr. 2011. Disponível em: <https://tamilperaivu.um.edu.my/index.php/MJLIS/article/download/6685/4368>. Acesso em: 13 mar. 2024.
- MASSINGHAM, Peter. Measuring the impact of knowledge loss: more than ripples on a pond? **Management Learning**, [Wollongong], v. 39, n. 5, p. 541-560, 1 nov. 2008. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1350507608096040>. Acesso em: 13 mar. 2024.
- RAMOS, Érica Norimar Pacheco; HELAL, Diogo Henrique. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, [São Paulo], v. 7, n. 2, p. 433-452, ago. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/x3sWY7WTQyS4C6Nm47jBfkk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 abr. 2023.
- SILVA, Talita Caetano. **Framework Ponte TAP: gestão da curva de aprendizagem para a efetivação da transferência de aprendizagem para a prática do trabalho**. 2019. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/214423/PEGC0602-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 abr. 2024.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.