UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

GABRIELA CARDOSO DE FREITAS - CAP QOAP ADM

Gestão do conhecimento: um estudo sobre o serviço militar temporário e a sistematização da prática no Sistema de Serviço Social da Força Aérea Brasileira

Rio de Janeiro
2023

UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

GABRIELA CARDOSO DE FREITAS - CAP QOAP ADM

Gestão do conhecimento: um estudo sobre o serviço militar temporário e a sistematização da prática no Sistema de Serviço Social da Força Aérea Brasileira

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais da Universidade da Força Aérea como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Aeroespaciais.
Orientadora: Prof.ª Dr.ª Marta Maria Telles.

Rio de Janeiro
2023

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da UNIFA

Freitas, Gabriela Cardoso de

F862g Gestão do conhecimento: um estudo sobre o serviço militar temporário e a sistematização da prática no sistema de serviço social da Força Aérea Brasileira / Gabriela Cardoso de Freitas – Rio de Janeiro: Universidade da Força Aérea, 2023.

172 f.: il., enc.

Orientador: Prof. Dra. Marta Maria Telles

Dissertação (mestrado) – Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2023.

Referências: f. 124-140

1. Gestão do Conhecimento. 2. Sistematização da prática. 3. Militares temporários. 4. Sistema de serviço social. 5. Força Aérea Brasileira. I. Título. II. Telles, Marta Maria. III. Universidade da Força Aérea.

CDU: 355.211.2:373.66

GABRIELA CARDOSO DE FREITAS 1º Ten QOAP ADM

Gestão do Conhecimento: um estudo sobre o serviço militar temporário e a sistematização da prática no sistema de Serviço Social da Força Aérea Brasileira

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Aeroespaciais da Universidade da Força Aérea, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Aeroespaciais.

Aprovado por:

Documento assinado digitalmente
gov.br
MARTA MARIA TELLES
Data: 01/09/2023 16:23:46-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Presidente, Profa. Dra. MARTA MARIA TELLES (CPF: 003.175.737-56) – UNIFA

Documento assinado digitalmente
gov.br
NEWTON HIRATA
Data: 03/09/2023 11:19:47-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. NEWTON HIRATA (CPF: 878.550.119-00) – UNIFA

Documento assinado digitalmente
gov.br
LUIZ ALEX SILVA SARAIVA
Data: 01/09/2023 16:49:13-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. LUIZ ALEX SILVA SARAIVA (CPF: 695.137.755-34) – UFMG

Documento assinado digitalmente
gov.br
LILIAN ANGELICA DA SILVA SOUZA
Data: 02/09/2023 15:58:44-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa. Dra. LILIAN ANGÉLICA DA SILVA SOUZA (CPF: 100.080.867-02) – UFRJ

Rio de Janeiro

Setembro de 2023

Dedico este trabalho a Deus por ter estado sempre ao meu lado. Dedico aos meus pais por terem proporcionado todo o suporte para que eu pudesse chegar até aqui. Dedico ao meu marido, Guilherme, por ser meu maior incentivador. Dedico ao meu avô, José Ferreira, que infelizmente não está mais entre nós, mas sempre foi uma grande referência na minha vida.

Dedico também a todos os militares e servidores civis que atuam ou já atuaram no Serviço Social da Força Aérea Brasileira, prestando apoio à família militar e aos servidores civis nessas oito décadas de existência.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por mais essa bênção em minha vida.

Agradeço à Força Aérea Brasileira por ter me dado a oportunidade de participar do Programa de Pós-Graduação e permitir meu aprimoramento profissional e pessoal.

Agradeço à Diretoria de Administração do Pessoal por ter me autorizado a participar do PPGCA e permitido realizar a pesquisa de campo com o efetivo do Sistema de Serviço Social do COMAER.

Aos amigos da Assessoria de Serviço Social, agradeço por terem apoiado este trabalho e colaborado tanto com a pesquisa. Igualmente agradeço àqueles entrevistados que se dispuseram a reservar um tempo de suas vidas para colaborar com esta pesquisa.

Agradeço também a meus superiores pela compreensão nos momentos em que precisei me ausentar para os compromissos do mestrado, e a meus pares e subordinados pelo apoio e torcida nessa trajetória.

Agradeço à Universidade da Força Aérea, aos professores e aos colegas de turma, pelos ensinamentos e pelo conhecimento compartilhado.

Agradeço aos professores da banca pelos apontamentos no Exame de Qualificação, que permitiram trazer muitas melhorias para a pesquisa.

À Prof.ª Dr.ª Marta Maria Telles, agradeço pela paciência e pelo enorme apoio e dedicação, que foram fundamentais para a finalização do trabalho. Obrigada por ter me escolhido e permitido que eu evoluísse e aprendesse com a sua experiência!

Externo também minha gratidão ao meu marido, Guilherme, pelo grande suporte, essencial nesta fase final; aos meus pais, Rodrigo e Renata, e a meus irmãos, Pedro e Lucas, pelo apoio e encorajamento.

Agradeço a minha amiga Lílian, que, em vários momentos, “soprou” a ideia do mestrado nos meus ouvidos e, com muita alegria, se dispôs a ler e opinar sobre meu tema quando participei do processo seletivo. Seu exemplo me trouxe até aqui!

Por fim, um agradecimento especial a minha “gêmea” de coração, Fernanda Furtado, colega de turma, que aceitou embarcar nesse desafio junto a mim. Compartilhar essa experiência com você tornou o caminho muito mais agradável!

RESUMO

Os desafios enfrentados pelas organizações públicas e privadas tornam essenciais a adoção de práticas eficientes de gestão do conhecimento (GC) e a busca por modelos de gestão flexíveis, que impactam também nas relações de trabalho. A partir da década de 1990, percebeu-se um aumento dos postos de trabalho temporários e uma alta rotatividade nas organizações, colocando em destaque a importância da GC na administração pública (AP) para contornar a perda do conhecimento. No contexto das Forças Armadas (FA), essa problemática também ocorre em virtude da incorporação de militares temporários, que permanecem por até oito anos nas instituições. Nas FA, os militares temporários representam mais da metade do efetivo. Na Força Aérea Brasileira (FAB), os oficiais temporários são cerca de 40% e, especificamente no Sistema de Serviço Social (SISESO), representam 87,5%. Entre os anos de 2020 e 2022, estima-se que 70 assistentes sociais temporários foram desligados do SISESO, de um total de 120 militares da especialidade à época. Esse fato é preocupante se for considerado que todos esses militares levaram consigo a experiência e o conhecimento produzido ao longo dos anos de serviço. Nesse sentido, o presente estudo analisou a GC no SISESO, considerando a incorporação temporária de militares da especialidade de serviço social. Foram tomados como suporte teórico os pressupostos de Michael Polanyi (1959) sobre os conhecimentos tácito e explícito, Takeuchi e Nonaka (2008) e Strauhs *et al.* (2012), sobre o processo de conversão do conhecimento, e de Laspisa (2007) e Walsh e Ungson (1991), sobre memória organizacional. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, grupo focal (GF) e entrevistas semiestruturadas. O software NVivo14 foi utilizado como ferramenta de apoio na tabulação e análise dos dados das entrevistas semiestruturadas. Verificou-se existir a percepção sobre a importância da GC, porém as referências encontradas nos documentos sugerem que os processos ainda não estão institucionalizados. No SISESO, a GC é desenvolvida a partir da sistematização da prática, processo diretamente relacionado à profissão, favorecendo a adesão do efetivo às ações propostas pela Assessoria de Serviço Social (ASESO). Conclui-se que, apesar de estruturada, o foco principal da sistematização da prática no SISESO está no registro do conhecimento explícito, pois, apesar de ser reconhecido que compartilhar as experiências facilita a socialização do conhecimento tácito, por outro lado, também se percebe que é um processo difícil, principalmente considerando a constante rotatividade de militares temporários.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; sistematização da prática; militares temporários; Sistema de Serviço Social; Força Aérea Brasileira.

ABSTRACT

The challenges faced by public and private organizations make the adoption of efficient knowledge management (KM) practices and the pursuit of flexible management models essential, which also impact work relationships. Since the 1990s, there has been na increase in temporary positions and high turnover in organizations, highlighting the importance of KM in the Public Administration (PA) to address knowledge loss. This issue also affects the Armed Forces (AF) due to the incorporation of temporary military personnel who serve for up to eight years in the institutions. In the AF, temporary military personnel represent more than half of the work force. In the Brazilian Air Force (FAB), Temporary Officers make up around 40%, and specifically in the Social Service System (SISESO), they represent 87.5%. Between 2020 and 2022, it is estimated that 70 temporary social workers were discharged from SISESO, out of a total of 120 military personnel in the specialty at that time, which is a concerning fact considering that all these personnel took with them the experience and knowledge gained over the years of service. In this sense, the present study analyzed KM in SISESO, considering the temporary incorporation of military personnel specialized in Social Service. The theoretical framework was supported by Michael Polanyi's (1959) assumptions about tacit and explicit knowledge, Takeuchi and Nonaka (2008) and Strauhs et al (2012) on the knowledge conversion process, and Laspisa (2007) and Walsh and Ungson (1991) on organizational memory. Data collection was carried out through documentary research, Focus Group (FG), and semi-structured interviews. The NVivo14 software was used as a tool to support the tabulation and analysis of data from semi-structured interviews. It was found that there is na understanding of the importance of KM, but the references found in the documents suggest that the processes are not yet institutionalized. In SISESO, KM is developed through the systematization of practice, a process directly related to the profession, favoring the adherence of personnel to the actions proposed by the Social Service Advisory (ASESO). It is concluded that, although structured, the main focus of practice systematization in SISESO is on recording explicit knowledge because, while they recognize that sharing experiences facilitates the socialization of tacit knowledge, they also acknowledge that it is a challenging process, especially considering the Constant turnover of temporary military personnel.

Keywords: Knowledge management; practice systematization; temporary military personnel; Social Service System; Brazilian Air Force.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões da criação do conhecimento 24
Figura 2 - Espiral do conhecimento 25
Figura 3 - Tipos de conhecimento 30
Figura 4 - Gestão do Conhecimento 31
Figura 5 - "Dimensões do conhecimento" do método OKA 34
Figura 6 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública 37
Figura 7 - Estrutura da memória organizacional 41
Figura 8 - A memória organizacional e as atividades básicas de gestão do conhecimento 43
Figura 9 - Ciclo de GC em Organizações Militares 58
Figura 10 - Organograma da DIRAP 64
Figura 11 - Efetivo militar da especialidade de serviço social 69
Figura 12 - Novo projeto 75
Figura 13 - Critério de consulta 76
Figura 14 - Nuvem de palavras 76
Figura 15 - Mapa de árvore 77
Figura 16 - Mapa do projeto 78
Figura 17 - Itens de projeto 78
Figura 18 - Diagrama direcionado 79
Figura 19 - Ações dos PLANSET relacionadas ao modelo SECI 83
Figura 20 - Livro *Serviço social e instituição militar: sistematização do exercício profissional na FAB* 87
Figura 21 - Página eletrônica do SISESO 90
Figura 22 - Nuvem de palavras 103
Figura 23 - Diagrama direcionado do conhecimento 104
Figura 24 - Diagrama direcionado da experiência 106
Figura 25 - Mapa de árvore 113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Documentos analisados 70
Quadro 2 - Tabulação de documentos analisados 71
Quadro 3 - Categorização 73
Quadro 4 - Padronização 75
Quadro 5 - Documentos analisados 81
Quadro 6 - Documentos analisados 82
Quadro 7 - Documentos do Sistema de Serviço Social 85
Quadro 8 - Artigos do livro *Serviço social e instituição militar: sistematização do exercício profissional na FAB* 88
Quadro 9 - Identificação dos participantes do GF 91
Quadro 10 - Categorização GF 93
Quadro 11 - Estratégias de sistematização da prática no SISESO 95
Quadro 12 - Identificação dos participantes das entrevistas semiestruturadas 101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista de palavras 103

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
AFA	Academia da Força Aérea
AGITEC	Agência de Gestão e Inovação Tecnológica
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
AP	Administração Pública
ASESO	Assessoria de Serviço Social
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
BACG	Base Aérea de Campo Grande
BAFL	Base Aérea de Florianópolis
BASM	Base Aérea de Santa Maria
BCA	Boletim do Comando da Aeronáutica
BDEx	Biblioteca Digital
CBMAL	Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas
CEF	Caixa Econômica Federal
CENIPA	Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos
CID	Conhecimentos de Interesse da Doutrina
CINDACTA II	Segundo Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo
CMTAER	Comandante da Aeronáutica
CNGT	Centro Nacional de Gerência de Telecomunicações
COMAE	Comando de Operações Aeroespaciais
COMAER	Comando da Aeronáutica
COMARA	Comissão de Aeroportos da Região Amazônica
COMGAP	Comando-Geral de Apoio
COMGEP	Comando-Geral do Pessoal
COMPREP	Comando de Preparo
CRCEA-SE	Centro Regional de Controle do Espaço Aéreo Sudeste
DCA	Diretriz do Comando da Aeronáutica
DCTA	Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial
DECEA	Departamento de Controle do Espaço Aéreo
DECEx	Departamento de Educação e Cultura do Exército
DIRAD	Diretoria de Administração da Aeronáutica

DIRAP	Diretoria de Administração do Pessoal
DIRINT	Diretoria de Intendência
DO-AGA	Subdivisão de Aeródromos
DPAer	Diretoria do Pessoal
EaD	Ensino a Distância
EB	Exército Brasileiro
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
EDA	Esquadrão de Demonstração Aérea
EFEV	Escola de Formação em Ensaios em Voo
EMP	Educação Militar Profissional
END	Estratégia Nacional de Defesa
FA	Forças Armadas
FAB	Força Aérea Brasileira
GABAER	Gabinete do Comandante da Aeronáutica
GC	Gestão do Conhecimento
GCD	Gestão do Conhecimento Doutrinário
GF	Grupo Focal
GI	Gestão da Informação
GPAer	Sistema de Gestão Estratégica da Aeronáutica
GPEx	Sistema de Gerenciamento de Projetos do Exército Brasileiro
GT	Grupo de Trabalho
ICA	Instrução do Comando da Aeronáutica
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPEV	Instituto de Pesquisas e Ensaios em Voo
ISO	*International Organization for Standardization*
ITA	Instituto Tecnológico da Aeronáutica
LABDATA	Laboratório de Leitura e Análise de Dados de Gravadores de Voo
MAP	Mapeamento de Processos
MB	Marinha do Brasil
MD	Ministério da Defesa
MGCAPB	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

MPDFT	Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
NSCA	Norma do Sistema do Comando da Aeronáutica
OKA	*Organizational Knowledge Assessment*
OM	Organização Militar
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PASIC	Programa de Ações Sociais Integradas
PCA	Plano do Comando da Aeronáutica
PCMG	Polícia Civil de Minas Gerais
PEEx	Plano Estratégico do Exército
PEM	Plano Estratégico da Marinha
PLANSET	Plano Setorial
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
PNAS	Política Nacional de Assistência Social
PND	Política Nacional de Defesa
PPGCA	Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais
PTTC	Prestação de Tarefa por Tempo Certo
QCOA	Quadro Complementar de Oficiais da Aeronáutica
QFO	Quadro Feminino de Oficiais
QOAP	Quadro de Oficiais de Apoio
QOCon	Quadro de Oficiais da Reserva de 2° Classe Convocados
QSCon	Quadro de Sargentos da Reserva de 2ª Classe Convocados
SADLA	Sistema de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas
SAS	Sistema de Assistência Social
SAU	Sistema de Atendimento ao Usuário
SDEE	Subdiretoria de Encargos Especiais
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SESO	Setores de Serviço Social
SGCCT	Seção de Gestão do Conhecimento Científico-Tecnológico
SINTAer	Sistema de Inteligência da Aeronáutica
SisCoGeP	Sistema Corporativo de TI de Gestão do Pessoal do Exército
SISESO	Sistema de Serviço Social
SISLAER	Sistema de Legislação da Aeronáutica
SwAF	Força Aérea Sueca

TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
UNIFA	Universidade da Força Aérea

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **16**
1 CONHECIMENTO E SUA GESTÃO **22**
2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL **39**
2.1 A memória e suas dimensões individual, coletiva e organizacional **39**
2.2 Instrumentalização da memória organizacionalnas Forças Armadas brasileiras **46**
3 CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES **53**
4 ESTUDO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SISESO **61**
4.1 Sistema de Serviço Social da FAB **61**
4.1.1 Diretoria de Administração do Pessoal 63
4.1.2 Serviço militar temporário 64
4.1.3 O SISESO 66
4.2 Revisão de documentos e registros **70**
4.3 Grupo focal **71**
4.3.1 Da coleta de dados com o grupo focal 72
4.3.2 Tabulação dos dados do grupo focal 72
4.4 Entrevista semiestruturada **73**
4.4.1 Estratégias de tabulação e análise dos dados 74
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS **80**
5.1 Revisão de documentos estratégicos e registros **80**
5.2 Discussão de resultados do grupo focal **91**
5.3 Discussão de resultados das entrevistas semiestruturadas **101**
CONSIDERAÇÕES FINAIS **121**
REFERÊNCIAS **124**
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido 141
APÊNDICE B - Roteiro Grupo Focal 144
APÊNDICE C - Roteiro das Entrevistas semiestruturadas 145
APÊNDICE D - Nota Técnica 148
APÊNDICE E - Produção Técnica 161
ANEXO A - Parecer Consubstanciado 168
ANEXO B - Lista de Palavras 172

INTRODUÇÃO

Ante as instabilidades econômicas, políticas, sociais e tecnológicas enfrentadas pelas organizações (Ribeiro; Costa, 2019), “processos de gestão do conhecimento (GC) (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento” (Batista, 2012, p. 13) e suas dimensões (humana, organizacional, tecnológica e de processos) se mostram relevantes como estratégia organizacional.

Essa visão acompanha as mudanças provocadas pela transição da sociedade industrial para a sociedade da informação e do conhecimento, período marcado por “grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas”, que exigiram a adequação das organizações públicas e privadas a novos modelos de gestão mais flexíveis (Guimarães, 2000, p. 126).

A administração pública (AP), representada pelas entidades que compõem o Estado— “[...] voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade” (Brasil, 2009, p. 84) — é exigida pela sociedade no que se refere aos aspectos “qualidade e transparência na aplicação dos recursos” (Angelis, 2011, p. 138). A demanda por resultados e pela melhoria de desempenho pressupõe que os administradores sejam capazes “de absorver o que está acontecendo no ambiente e de agir sobre o conhecimento gerado”. Para isso, entende-se a importância de buscar “novos modelos para modernizar a sua gestão” (Angelis, 2011, p. 138-139).

Entretanto, sabe-se que na AP a implementação de mudanças não configura um processo de fácil manejo. Diferentemente das organizações privadas, "a pressão da competitividade e os incentivos para reduzir os custos são tradicionalmente menos importantes" (Angelis, 2011, p. 139). Além disso, pela natureza burocrática do serviço público, cuja “estrutura rígida e hierarquizada [...] dificulta o fluxo de conhecimento entre os diversos setores” (Ribeiro; Costa, 2019, p. 5), atividades de compartilhamento e práticas efetivas de gestão do conhecimento muitas vezes não são fomentadas.

Dadas as suas especificidades, diferente do setor privado, que visa ao lucro, no setor público o objetivo está em atender aos princípios básicos e constitucionais de qualidade, efetividade social, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Nesse sentido, a implementação da GC pode auxiliar a “enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços

públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade", mobilizando o "melhor conhecimento disponível" (Batista, 2012, p. 40 e 47).

Como é possível observar, o investimento no conhecimento (ativo intangível) e em sua gestão tornou-se tão necessário quanto o investimento em ativos tangíveis (Longo; Queiroz; Santos, 2019), principalmente ao se considerar que conhecimento e informação são requisitos essenciais na especificação de papéis, métodos e normas para a tomada de decisão (Lehner; Maier, 2000; Choo, 2003).

Regras e rotinas facilitam o "processamento de informação diante de problemas complexos", a incorporação de "técnicas eficientes e confiáveis aprendidas com a experiência" e a coordenação de "ações e resultados dos diferentes grupos organizacionais" (Choo, 2003, p. 253), o que contribui para a capacidade de trabalho conjunto, com vistas à solução de problemas e à importação de novos conhecimentos (Leonard-Barton, 1995).

Considerando as características peculiares das organizações públicas e a relevância da GC, Batista (2012, p. 19) sugere um modelo específico que "estabeleça a relação entre gestão do conhecimento e resultados organizacionais para que seja possível avaliar [...] seu impacto sobre a melhoria de processos, produtos e serviços prestados à população".

"Partindo da premissa de que a cultura organizacional busca equacionar a necessidade de adaptação ao meio externo e a manutenção da coesão interna da organização" (Santos, 2013, p. 119), percebe-se que, mesmo instituições que apresentam uma cultura organizacional sólida e tradicional, a exemplo das FA, sofrem influência das constantes e rápidas mudanças no cenário mundial e precisam buscar também a flexibilidade em seus processos decisórios.

De acordo com Santos (2013, p. 117), "a transição da era industrial para a era da informação trouxe reflexos diretos para a cultura nos meios militares":

> [...] os reflexos para a cultura organizacional são claros. Há cada vez mais a necessidade dos profissionais das armas ampliarem seus conhecimentos nos campos cultural e do Direito Humanitário, utilizando-os como ferramentas para a resolução dos conflitos. Habilidades de relacionamento interpessoal, relacionamento com a mídia e interação com a população civil se mostram tão importantes quanto os conhecimentos técnico-doutrinários. Ademais, os problemas militares modernos requerem soluções criativas e inovadoras (Santos, 2013, p. 117).

Apesar de identificada a necessidade de adaptação da cultura organizacional à realidade imposta pela sociedade do conhecimento, em que processos de identificação, compartilhamento e armazenamentodevem ser incentivados, ainda há resistência, já que não há como trabalhar a cultura da organização e seus processos de aprendizagem se não houver a percepção real da importância da GC organizacional (Inazawa, 2009).

Há que considerar ainda a necessidade de manter viva a memória organizacional, “informações guardadas que contam a história dos processos organizacionais que podem ser lembradas e utilizadas em futuras operações” (Sá Freire *et al.*, 2012, p. 44), uma vez que “a acumulação e a riqueza do conhecimento preexistente aumentam a capacidade de memorizar novos conhecimentos, assim como a de recuperá-los” (Choo, 2003, p. 246).

A ausência de práticas de armazenamento da memória da organização pode tender à ocorrência de erros, considerando-se, de acordo com estimativas, que apenas 30% do conhecimento é de fato utilizado e que o perigo de o perder é especialmente grande quando as pessoas deixam as instituições. Assim, a volatilidade do conhecimento representa um dos problemas mais dominantes na gestão da base de conhecimento organizacional (Lehner; Maier, 2000).

Na AP, a partir da década de 1990, com a onda neoliberal e a globalização, que defendem o Estado mínimo e a flexibilização das relações de trabalho, a contratação temporária, prevista no inciso IX do Art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988), ganhou representatividade e tornou comum a presença de servidores públicos temporários nos órgãos federais, estaduais e municipais (Diniz, 2002). Essa flexibilização, que culminou no aumento de postos temporários e na alta rotatividade nas organizações públicas e privadas, coincidiu com o início da utilização da GC no país, colocando-a em destaque como ferramenta necessária para conter as perdas de conhecimento.

Aderindo a esse processo de contratação temporária, no âmbito das FA, mais da metade do total do efetivo é composto por militares temporários (Brasil, 2019a), que completam o tempo de serviço ativo ao final de oito anos. O Serviço Militar Temporário é regido pela Lei n° 4.375, de 17 de agosto de 1964, tida como a Lei do Serviço Militar, que prevê a duração do contrato por 12 meses, prorrogáveis por até no máximo 96 meses, “contínuos ou não, como militar, em qualquer Força Armada”,de acordo com o interesse da Administração (Brasil, 1964, n.p.).

Esse é um processo importante para as FA na medida em que, além de proporcionar a redução das despesas orçamentário-financeiras com manutenção de pessoal, também promove a formação de uma “reserva de cidadãos aptos para serem mobilizados e convocados quando ocorrerem os motivos constitucionais e legais que justificam essas medidas” (Perin, 2006, p. 43). Na contramão dos benefícios, a incorporação temporária aponta para uma fragilidade na criação do conhecimento organizacional, pois muitas vezes não favorece o compartilhamento do conhecimento entre os militares e, consequentemente, dos diferentes históricos, experiências, perspectivas e motivações (Alvarenga Neto, 2005).

Como forma de atenuar a perda de conhecimentos e facilitar o aprendizado dos processos pelos militares ingressantes, entende-se que o conhecimento armazenado a partir da experiência — conhecimento tácito — precisa ser socializado e externalizado no decorrer do período de serviço temporário. Essa prática funciona "como um serviço inteligente e ativo, capaz de colocar à disposição de quem tenha que executar determinada tarefa, no tempo certo, as informações necessárias para o trabalho" (Simião, s.d, n.p.), além de auxiliar na execução de processos futuros e na tomada de decisão (Molina; Valentim, 2011).

Na Força Aérea Brasileira (FAB), dados disponíveis no Relatório de Gestão do Ministério da Defesa (MD) apontam que cerca de 40% do efetivo é composto por oficiais temporários (Brasil, 2019b). Se, por um lado, a FAB se beneficia com essa incorporação, por outro, sem ações com foco no compartilhamento do conhecimento tácito e sua transformação em conhecimento explícito, a GC e, consequentemente, os processos de formação e manutenção da memória organizacional tendem a ficar comprometidos, já que muitos conhecimentos deixam a instituição juntamente com os militares.

Em estudo sobre a GC, desenvolvido na FAB, na Escola de Formação em Ensaios em Voo (EFEV), subordinada ao Instituto de Pesquisas e Ensaios em Voo (IPEV), Bussmann (2021) constatou, entre outros resultados, que a rotatividade de instrutores trouxe prejuízos ao fomento de novos conhecimentos na escola, promovendo a perda de capital intelectual. Para o autor, quando os instrutores deixam o instituto sem que conhecimentos e experiências acumulados sejam convertidos em conhecimento explícito, "exige-se do grupo que permanece ou que chega ao IPEV reaver conhecimentos" (Bussmann, 2021, p. 172).

Na mesma vertente da pesquisa de Bussmann (2021), a presente pesquisa busca compreender a dinâmica da GC na perspectiva do Sistema de Serviço Social (SISESO) da FAB, por considerar: (i) a relevância dos macroprocessos sob responsabilidade (apoio administrativo e apoio ao efetivo) desse sistema, para o planejamento e para a gestão institucional (Brasil, 2018a); (ii) o fato de que o SISESO conta com um percentual expressivo de militares temporários em seu efetivo que, assim como o IPEV, sofre os efeitos da rotatividade na socialização de conhecimento tácito; e, por fim, (iii) a natureza das atividades realizadas pelos assistentes sociais que lidam com questões pessoais dos usuários do sistema.

A especialidade de serviço social é composta, atualmente, por 112 militares na ativa, nos postos de capitão, primeiro e segundo tenente, e aspirante, sendo 98 deles temporários do Quadro de Oficiais da Reserva de 2° Classe Convocados (QOCon). Os militares de carreira são do Quadro de Oficiais de Apoio (QOAP) e somam apenas 14 oficiais (Brasil, 2023a).

Estima-se, de acordo com a Assessoria de Serviço Social (ASESO), órgão central do SISESO, que 70 assistentes sociais foram desligados da Força, entre os anos de 2020 e 2022, quantitativo considerável diante do total de 120 militares da especialidade à época, e também preocupante, se for considerado que esses militares levaram consigo a experiência e o conhecimento produzido ao longo dos anos de serviço. Na ASESO, 60% do efetivo de oficiais da ativa é composto por militares temporários e, nos Setores de Serviço Social (SESO), essa proporção é de 92% (Brasil, 2023a).

Considerando a realidade institucional do serviço social e a relevância do investimento no ativo intangível e em sua gestão (Longo; Queiroz: Santos, 2019), haja vista suas práticas representarem "valiosos bens que podem ser usados como recursos estratégicos" (Behr; Nascimento, 2008, p. 4), questiona-se: como a GC é desenvolvida no SISESO da FAB, de forma a mitigar a perda de conhecimento, levando em conta a incorporação temporária de militares da especialidade de serviço social?

Para auxiliar na busca para essa resposta, são propostas as seguintes questões norteadoras:

1. Qual a percepção dos assistentes sociais sobre a GC no SISESO?
2. Como o conhecimento é compartilhado na rotina de trabalho do SISESO?
3. De que modo o SISESO preserva a sua memória organizacional?

Em vista disso, o objetivo geral do estudo é analisar a GCno SISESO, considerando a incorporação temporária de militares da especialidade de serviço social.

Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Examinar a percepção dos assistentes sociais sobre a GC no SISESO;
2. Identificar como o conhecimento é compartilhado na rotina de trabalho do SISESO; e
3. Investigar de que modo o SISESO preserva a sua memória organizacional.

No contexto do Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais (PPGCA), da Universidade da Força Aérea (UNIFA), este estudo se vincula à área de concentração *Poder Aeroespacial e Pensamento Político-Estratégico Contemporâneo*, na linha de pesquisa *Poder Aeroespacial Brasileiro, Segurança Internacional e Defesa Nacional*. Nas múltiplas dimensões do Poder Aeroespacial, a pesquisa se ajusta ao núcleo temático *Ensino de Defesa e Capacitação*

dos Recursos Humanos das Forças Armadas, na medida em que busca mostrar como a gestão do conhecimento tácito pode aprimorar o emprego desse poder no âmbito da Defesa (Brasil, 2020a).

A fim de trazer o suporte teórico necessário para o cumprimento do objetivo proposto, esta dissertação está estruturada em sete capítulos, sendo este o primeiro.

No Capítulo 2, buscou-se trazer o arcabouço teórico da GC, discutindo dado, informação e conhecimento, as dimensões de criação e conversão dos conhecimentos tácito e explícito e sua relevância nos dias atuais, mais especificamente na AP.

No Capítulo 3, a memória organizacional é debatida a partir da conceituação da memória individual e da memória coletiva, por entenderque contribuem significativamente para seu processo de construção. Além disso, o capítulo relaciona a memória organizacional à GC no escopo dos documentos estratégicos de cada FA, bem como em estudos desenvolvidos nessas instituições.

Na sequência, no Capítulo 4, considerou-se oportuno apresentar o papel da cultura e do aprendizado nas organizações militares (OM), a fim de contextualizar o lugar em que se insere a GC, tendo em mente que a estrutura da organização está diretamente relacionada ao fluxo do conhecimento e aos seus processos de criação e conversão entre tácito e explícito.

Após, no Capítulo 5, são detalhadas as etapas do percurso metodológico, técnicas, instrumentos, procedimentos de coleta, tabulação e análise de dados, bem como a descrição do *locus* da pesquisa.

No Capítulo 6, por sua vez, são apresentados e discutidos os resultados encontrados na revisão de documentos estratégicos da FAB e do SISESO, no grupo focal (GF) e nas entrevistas semiestruturadas.

Por fim, o Capítulo 7 apresenta as considerações finais da pesquisa.

1 CONHECIMENTO E SUA GESTÃO

A GC despontou como um complemento à gestão da informação (GI). Porém, enquanto a GI facilitava o acesso às informações, a GC preocupava-se com a criação e a utilização do conhecimento, fruto dessas informações.

Apesar de relacionados, dados, informações e conhecimento não são variações de um mesmo conceito (Davenport; Prusak, 1998): “todos têm valor, e esse valor muda com o tempo” (Hewitt, 2019, p. 228, tradução nossa). Compreender o que são e como são alcançados é imprescindível para entender a GC organizacional na era do conhecimento.

No contexto organizacional, dados são “registros estruturados de transações”, fragmentos não trabalhados, brutos, com pouco ou nenhum valor até que sejam utilizados para determinado fim, fornecendo informações compreensivas, sob demanda (Davenport; Prusak, 1998, p. 2, tradução nossa).

Por outro lado, a informação é “uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação de áudio ou visual”, envolvendo um remetente e um destinatário, e que tem "como objetivo moldar a pessoa que a recebe, para fazer a diferença em sua perspectiva ou percepção" (Davenport; Prusak, 1998, p. 3, tradução nossa). Para promover a mudança na percepção do destinatário, a informação “pressupõe agregação de valor e de relevância aos dados” (Strauhs *et al.*, 2012, p. 14). Isso pode ser realizado por meio de cinco formas distintas. Na *contextualização,* são identificados os objetivos que levaram à coleta dos dados; na *categorização,* são definidas as unidades de análise ou os componentes-chave dos dados; no *cálculo,* verifica-se a descrição de análises matemáticas ou estatísticas pelas quais os dados possam ter passado; na *correção,* há a identificação e eliminação dos erros; e por fim, na *condensação,* os dados são sintetizados para alcançar uma forma mais concisa (Davenport; Prusak, 1998).

A informação pode ser analisada sob a perspectiva sintática, em termos quantitativos, ou semântica, em termos qualitativos. A perspectiva sintática não carrega a preocupação com o conteúdo da informação e sim com o volume, enquanto a perspectiva semântica, “mais importante para a criação do conhecimento, [...] enfoca o significado transmitido”. Ou seja, se apenas o aspecto sintático da informação for considerado, não é possível “captar a importância real da informação” (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 56).

Tomando a informação como um fluxo de mensagens, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 56) esclarecem que o conhecimento é criado por esse mesmo fluxo, “ancorado nas crenças e no compromisso de seu portador”. Isto significa que o conhecimento é algo que vem de dentro das

pessoas e, por esse motivo, carrega complexidade e imprevisibilidade (Davenport; Prusak, 1998). Desse modo, pode ser descrito como uma "mistura de vários elementos [...], fluido e formalmente estruturado [...], intuitivo e, portanto, difícil de capturar em palavras ou compreender completamente em termos lógicos" (Davenport; Prusak, 1998, p. 5, tradução nossa).

Diferentemente da epistemologia tradicional, que apresenta a *verdade* como atributo essencial para a criação do conhecimento, enfatizando a "natureza absoluta, estática e não humana [...] tipicamente expressa nas proposições e na lógica formal", Takeuchi e Nonaka (2008, p. 56) consideram o conhecimento "um processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à 'verdade'".

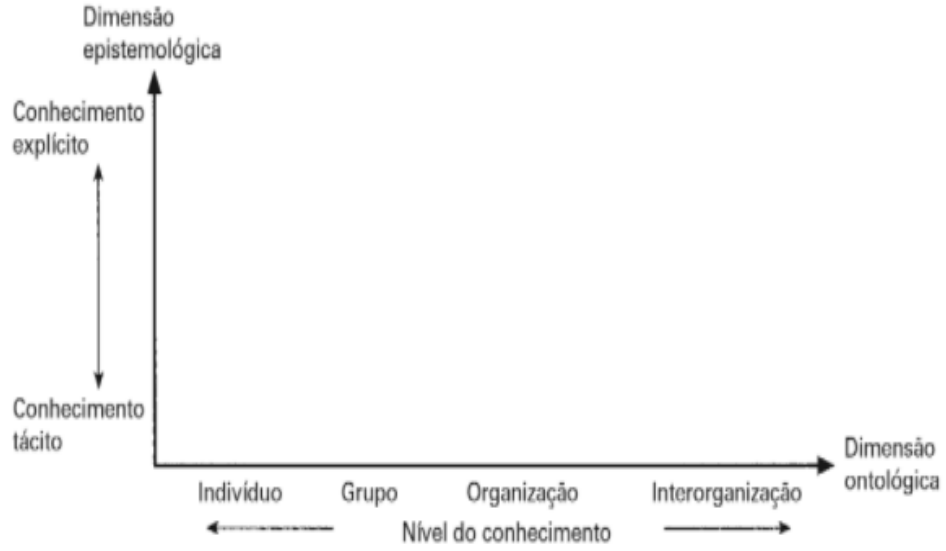
O alcance do conhecimento ocorre por meio da transformação da informação, assim como em outro momento derivou do dado e está diretamente relacionado às pessoas e às suas relações pessoais e interpessoais. Dados e informações, de forma menos complexa, advêm de registros e transações ou mensagens.

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 6, tradução nossa), são quatro as formas nas quais a informação é convertida em conhecimento:

- Comparação: como as informações sobre esta situação se comparam a outras situações que conhecemos
- Consequências: quais são as implicações da informação para as decisões e ações
- Conexões: como este conhecimento se relaciona com os outros
- Conversação: o que as pessoas pensam sobre essa informação

Takeuchi e Nonaka (2008), por sua vez, explicam como ocorre a criação do conhecimento a partir das dimensões ontológica e epistemológica, conforme é apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Dimensões da criação do conhecimento



Fonte: Takeuchi; Nonaka (2008, p. 55).

A dimensão ontológica trabalha com a ideia de que as pessoas, e somente elas, podem criar o conhecimento. As organizações devem apoiar indivíduos criativos ou propiciar contextos para que estes criem conhecimento:

> A criação do conhecimento organizacional, dessa forma, deve ser compreendida como um processo que amplifica, "organizacionalmente", o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo tem lugar dentro da "comunidade de interação" em expansão, que cruza os níveis e os limites intra e interorganizacionais (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 57).

A dimensão epistemológica leva em consideração a distinção entre conhecimento tácito e explícito, consagrada por Michael Polanyi (1959), para quem a aquisição de conhecimento amplia a visão de mundo, mas que, por ainda não estar incorporado e ser compreensível, parece impossível. O autor explica:

> A solução parece estar no fato do conhecimento humano ser de dois tipos. O que é normalmente descrito como conhecimento, tal como exposto em palavras escritas, em mapas, ou em fórmulas matemáticas, é apenas um dos tipos de conhecimento; enquanto que o conhecimento não formulado, como o que temos de algo que estamos a executar, é uma outra forma de conhecimento. Se chamarmos explícito ao primeiro tipo de conhecimento, e conhecimento tácito ao segundo, podemos dizer que é sempre de forma tácita que consideramos o nosso conhecimento explícito como verdadeiro (Polanyi, 1959, p. 12).

Com essa mesma perspectiva, para Takeuchi e Nonaka (2008, p. 57) tácito é o conhecimento "pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar. O

conhecimento explícito ou ‘codificado’, por outro lado, refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática”.

Os dois tipos de conhecimento remetem às suas formas de origem, em que a razão (conhecimento explícito) e a experiência (conhecimento tácito), analisadas em conjunto, promovem o processo de criação do conhecimento. Nas palavras de Hirata (2001, p. 34), “mais do que uma relação antagônica, os conhecimentos explícito e tácito mostram-se como complementares e indissociáveis na busca por inovações”.

Takeuchi e Nonaka (2008) sinalizam que existem quatro modos de conversão do conhecimento —sendo o primeiro deles a socialização— que, juntos, compõem a espiral do conhecimento. “Este ciclo, que se tornou conhecido na literatura como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI [...] está no núcleo do processo de criação do conhecimento” (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 23), conforme retratado na Figura 2.

Figura 2- Espiral do conhecimento

Fonte: Takeuchi; Nonaka (2008, p. 24).

Além de descrever os modos de conversão, os autores apresentam, em cada um dos níveis, uma união diferente de entidades criadoras de conhecimento:

1. **S**ocialização: indivíduo para indivíduo.
2. **E**xternalização: indivíduo para grupo.
3. **C**ombinação: grupo para organização.
4. **I**nternalização: organização para indivíduo (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 23).

Enquanto Takeuchi e Nonaka (2008) associam indivíduo e grupo para ilustrar a conversão, Strauhs *et al.*(2012, p. 39-40) utilizam o conhecimento tácito e o explícito para chegar aos mesmos níveis:

> 1. **Do conhecimento tácito para o conhecimento tácito: socialização.** [...] Observa-se, imita-se e pratica-se. Nessa relação mestre-aprendiz, a observação é muito importante para o novato se inserir na cultura organizacional. O conhecimento criado nessa etapa se manifesta em especial na forma de novas habilidades técnicas.
> 2. **Do conhecimento tácito para o conhecimento explícito: externalização.** [...] A interação, o diálogo e a reflexão do grupo envolvido orientam as atividades da **externalização**. Busca-se criar conhecimento com base em analogias, modelos e comparações. O conhecimento criado nessa etapa é, sobretudo, de conceitos gerais.
> 3. **Do conhecimento explícito para o conhecimento explícito: combinação.** [...] As organizações não hesitam em buscar informações das mais diferentes formas e nos mais diferentes lugares para a resolução de problemas locais, desprezando as barreiras geográficas. [...] Do*e-mail* ao *Twitter*, sem deixar de fora as reuniões presenciais, pelo telefone ou no Skype; os workshops; as forças-tarefa; tudo isso caracteriza a **combinação**.
> 4. **Do conhecimento explícito para o conhecimento tácito: internalização.** O processo de entender um novo conceito, aplicando-o no desenvolvimento de uma fórmula, e de ser capaz de reproduzir, de forma consciente, uma tarefa, inclusive sendo capaz de modificá-la, caracteriza a **internalização**. Criam-se ou modificam-se os modelos mentais, estabelecem-se relações entre *know-how* (saber como) e *know-why* (saber por quê).

Para Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24) é essa "interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito" que impulsiona o processo de criação de novos conhecimentos.

É importante destacar que o modelo SECI (Socialização – Externalização – Combinação – Internalização) de Takeuchi e Nonaka (2008) é questionado por alguns autores e, apesar de as críticas não se mostrarem suficientes para descreditá-lo ou substituí-lo, como argumentam Ono e Valente (2020), entendeu-se necessário apresentá-las neste momento.

Para Gourlay (2006), por exemplo, o modelo SECI desconsidera a porção de conhecimento tácito que não pode ser convertida em explícito. Segundo o autor, em um processo cuja etapa inicial é representada totalmente pelo compartilhamento de conhecimento tácito (socialização), tal característica deveria ser levada em conta.

Outra crítica do autor se baseia na ideia de que o modelo SECI tem como foco o conhecimento baseado em crenças e experiências, não tratando o conhecimento científico com sua devida importância:

> As crenças são obviamente importantes, e uma teoria da gestão do conhecimento pode até abarcá-las, mas um modelo realista de criação de conhecimento também deve levar

> em conta a produção de conhecimento do tipo científico que é, afinal, a base de nossa capacidade de controlar materiais e outros processos (Gourlay, 2006, p. 13, tradução nossa).

Na visão de Jakubik (2011), também crítica do modelo, a espiral SECI falha ao considerar a conversão do conhecimento como uma máquina e defende sua substituição por outro "que enalteça a natureza social, humana, interativa, evolutiva e dinâmica da criação do conhecimento" (p. 60, tradução nossa).

Chamado de *Becoming to know* ou *Tornando-se um conhecedor*, o modelo defende a criação do conhecimento pela interação entre pessoas e não pela conversão mecânica de conhecimento tácito em explícito.

> O modelo proposto se afasta do paradigma funcionalista baseado na epistemologia da posse, dualismo e pensamento dicotômico do conhecimento. Ele se move em direção ao paradigma construtivista, dialógico, participativo onde múltiplos tipos de conhecimento existem e se complementam, e onde conhecimento e saber são partes inseparáveis na prática (Jakubik, 2011, p. 63, tradução nossa).

Para Ono e Valente (2020, p. 37436), no entanto, nenhuma das questões apresentadas por Gourlay (2006) e Jakubik (2011), além de outros críticos como Bratianu (2010) e Li e Gao (2003), "vai além da contextualização teórica" e, não evoluem na operacionalização e confirmação dos resultados. Além do mais, não alcançam a "funcionalidade de um modelo progressivo e, do ponto de vista gerencial, prático para ser trabalhado entre os diferentes públicos da organização" como é a espiral SECI (Ono; Valente, 2020, p. 37436).

Concordando com Ono e Valente (2020, p. 37436-37437) de que no modelo de Takeuchi e Nonaka (2008) "a estruturação da lógica e a prática dos modos de conversão propiciam a aplicação processual da gestão do conhecimento", a presente pesquisa toma como base a teoria da criação do conhecimento proposta pelos autores.

Cabe ressaltar que, apesar das divergências, Gourlay (2006), Jakubik (2011) e Takeuchi e Nonaka (2008) parecem entender aquilo que já havia sido proposto por Polanyi (1959), ao afirmar que o processo de criação e conversão do conhecimento é complexo e depende do indivíduo, na medida em que "nada o que é dito, escrito ou impresso, apresenta um significado por si só" (Polanyi, 1959, p. 22, tradução nossa). Segundo o autor, é preciso "saber o que pretendemos, o que queremos dizer, ou o que fazemos", e isso somente pode ser dado pela função de compreensão, com base na experiência pessoal que o indivíduo tem ao dizer, ouvir ou ler algo (Polanyi, 1959, p. 22, tradução nossa).

Partindo dessa perspectiva, buscou-se uma aproximação entre os processos de criação e conversão do conhecimento e a revisão da taxonomia dos objetivos educacionais nos domínios cognitivo, afetivo e psicomotor, de Bloom *et al.* (1956), proposta por Anderson *et al.* (2001). Os autores delimitaram os estudos apenas ao domínio cognitivo e expandiram o entendimento sobre as dimensões do conhecimento, conceituando-as como: factual, conceitual, processual e metacognitivo.

De acordo com Anderson *et al.*(2001), o conhecimento factual é aquele composto por elementos básicos que devem ser conhecidos para o entendimento ou solução de problemas, como o vocabulário técnico e as fontes de informações confiáveis. Já no conhecimento conceitual, os elementos básicos se inter-relacionam dentro de uma estrutura maior, de modo a funcionarem juntos, podendo ser divididos em categorias e classificações. Como exemplo, tem-se o organograma de uma instituição. O conhecimento processual, por sua vez, é aquele que determina o "como fazer", no qual métodos e critérios são utilizados para identificar habilidades e técnicas dentro de um contexto, por exemplo, a habilidade de escrever documentos ou de interpretar legislações. Por fim, o conhecimento metacognitivo engloba os conhecimentos estratégico, cognitivo e o autoconhecimento (Anderson *et al*, 2001). É o conhecimento sobre si mesmo e a forma individual de aprendizado e interpretação (Perkins, 1992).

Mostrou-se importante trazer a descrição das dimensões de Anderson *et al.* (2001) por nelas ser percebida a presença dos conhecimentos tácito (experiência pessoal) e explícito (registros, documentos, legislações, etc.). Também pelas dimensões, percebe-sea semelhança no modo como os conhecimentos são alcançados pelos indivíduos por meio de processos, como lembrar, entender, aplicar, analisar, avaliar e criar, de acordo com o objetivo de sua aplicação e com a forma como é interpretado.

De acordo com Anderson *et al.* (2001), no processo de lembrar, o conhecimento presente na memória de longo prazo é acessado por meio do reconhecimento ou da recordação. Para a construção de significados, o indivíduo busca entender as mensagens, interpretando, exemplificando, classificando, resumindo, inferindo, comparando e explicando-as, de modo que possa aplicar os conhecimentos, executando e implementando-os, conforme a situação.

O processo de analisar se dá diferenciando, organizando e atribuindo características aos conhecimentos, de modo a identificar partes relacionadas entre si que constituem uma estrutura ou um propósito. Ao avaliar, realizam-se julgamentos baseados em padrões e critérios, checando e criticando o conhecimento disponível (Anderson *et al.*, 2001). Depois de acessado pela lembrança, interpretado, analisado e avaliado, no processo de criar, o conhecimento torna-se um todo coerente que, reorganizado, produz um novo conhecimento (Anderson *et al.*, 2001).

Alinhados aos pressupostos de Gourlay (2006), Jakubik (2011), Takeuchi e Nonaka (2008) e Polanyi (1959), Anderson *et al.* (2001) também compreendem o indivíduo como parte essencial do processo de alcance do conhecimento. Nas palavras de Polanyi (1959, p. 22, tradução nossa), a interpretação individual realizada sobre cada ação pode ser entendida como "tácitas operações de uma pessoa". A compreensão, nesse sentido, inclui tanto a capacidade de relacionar corretamente uma afirmação dentro de um assunto como de entender sobre o próprio assunto.

Nesse contexto, Polanyi (2009) destaca que as pessoas sabem muito mais do que podem falar, o que pode ser comprovado pela experiência realizada por Lazarus e McCleary, em 1949, na qual:

> [...] apresentaram a uma pessoa um grande número de sílabas sem sentido, e, depois de mostrar algumas dessas sílabas, administraram choques elétricos. [...] A pessoa demonstrou sintomas de antecipação ao choque [...] porém, quando questionada, não soube identificá-los. Ela veio a perceber quando esperar um choque, mas não soube dizer o que a fez esperá-lo (Polanyi, 2009, p. 7-8, tradução nossa).

Em 1958, Eriksen e Kuethe, também realizaram um experimento semelhante, conforme descrito por Polanyi (2009, p. 8, tradução nossa):

> Eles expuseram a pessoa a choques sempre que uma determinada associação de "palavras de choque" era proferida. [...] A pessoa aprendeu a evitar o choque evitando dizer tais associações, mas, ao ser questionada, pareceu não saber que estava fazendo isso. Aqui o sujeito conheceu uma operação prática, mas não soube dizer como ela funcionava. Este tipo de subcepção tem a estrutura de uma habilidade, pois uma habilidade combina atos musculares elementares que não são identificáveis, de acordo com as relações que nós não podemos definir.

O que se conclui dos experimentos é que, embora em ambos os casos os estímulos foram tenham sido induzidos pelo choque elétrico, a diferença ocorreu na forma de resposta do indivíduo, ou seja, na resposta à experiência vivida por cada um deles, já que o primeiro identificou quando esperar o choque e o segundo aprendeu como evitá-lo.

Observou-se que os indivíduos reagem, pois confiam em sua consciência, e é assim que conhecem e identificam as particularidades do estímulo. Para Polanyi (2009), essa é a relação funcional entre os dois termos que formam a estrutura básica do conhecimento tácito: o primeiro termo (choque) é conhecido quando a consciência atende ao segundo (reação). Assim, o conhecimento tácito pode ser entendido como "o conhecimento extraído da experiência cotidiana que ajuda os indivíduos a resolver problemas práticos do mundo real" (Hedlund *et al.*, 2003, p. 117, tradução nossa).

Dalkir (2017, p.19, tradução nossa) destaca que o conhecimento tácito está na mente dos "conhecedores" e, por ser formado por suas experiências pessoais, "aquilo que é facilmente articulado por uma pessoa pode ser muito difícil de ser externalizado por outra [...], ou seja, o mesmo conteúdo pode ser explícito para uma pessoa e tácito para outra". Em complemento, o autor ressalta:

> [...] quanto mais tácito é o conhecimento, mais valioso ele tende a ser. O paradoxo reside no fato de que quanto mais difícil de se articular um conceito como "história", mais valioso o conhecimento pode ser. Isso é frequentemente evidenciado quando as pessoas fazem referência ao conhecimento versus *know-how*, ou ao conhecimento de algo versus conhecimento de como fazer algo. Conhecimento tácito valioso geralmente resulta em alguma ação observável quando os indivíduos entendem e posteriormente utilizam esse conhecimento (Dalkir, 2017, p. 19, tradução nossa).

Estima-se, porém, que apenas 15% a 20% do conhecimento tácito é "capturado, codificado ou transformado em tangível e concreto de alguma forma", o que geralmente ocorre por meio de "livros, bancos de dados, gravações de áudio ou vídeo, gráficos ou outras imagens" (Dalkir, 2017, p. 70, tradução nossa), como se observa na Figura 3. Assim, cerca de 80% do conhecimento organizacional ainda permanece na memória das pessoas (Dalkir, 2017).

Figura 3- Tipos de conhecimento

Fonte: Loss (2015, n.p.).

Esse conhecimento formalizado e denominado explícito, representado na Figura 3, está presente em palavras e números, por exemplo, e é de fácil codificação, compartilhamento e reutilização (Takeuchi; Nonaka, 2008; Silva, 2004). Porém, apesar de facilmente transmitido, por já estar documentado, demanda esforços das organizações na medida em que resulta da conversão do conhecimento tácito que, por sua vez, é de difícil transmissão e formalização. Essa dificuldade justifica sua baixa representatividade no contexto organizacional (Dalkir, 2017).

A constatação permite compreender porque Takeuchi e Nonaka (2008, p. 22) afirmam que, apesar de vistos como “extremamente polares”, em realidade, os conhecimentos tácito e explícito, além de “complementares”, são “interpenetrantes”. Por isso, só é possível “entender o conhecimento tácito no momento em que nos permitimos entender nosso conhecimento explícito”. Os autores ainda complementam que “existe algum conhecimento explícito em cada conhecimento tácito e algum conhecimento tácito em todo conhecimento explícito” (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 22).

Considerando o valor do conhecimento para os indivíduos e organizações, sua gestão se torna necessária não apenas no que concerne às formas de criá-lo e transmiti-lo, mas também quanto à especificidade de cada tipo de conhecimento dentro do contexto onde é utilizado. Nesse sentido, a GC tem o objetivo de fazer com que as organizações ajam “da forma mais inteligente possível para garantir sua viabilidade e o sucesso global”, identificando o “valor de seus ativos de conhecimento” (Pardo *et al.*, 2013, p. 1164, tradução nossa).

Seus pilares fundamentais são pessoas, cultura organizacional, gestão institucional e tecnologia. A Figura 4 mostra esquematicamente esses pilares que, interligados e alinhados aos objetivos e atividades da organização, proporcionam a GC.

Figura 4 - Gestão do Conhecimento

Fonte: Strauhs *et al.* (2012, p. 56).

Menezes *et at.*(2017, p. 147) avaliam que, da perspectiva operacional, a GC combina “o saber (explícito) e o saber fazer (tácito) nos processos e nos produtos da organização para acriação de valor”, associando competências, conhecimento, compartilhamento de boas práticas, redes de relacionamento, para agregar valor aos ativos intelectuais e ampliar "a capacidade de uso do contexto". Sintetizando, a GC é "a capacidade de lidar de forma criativa com as diferentes dimensões do conhecimento” (Menezes *et al.*, 2017, p. 147).

Para uma implementação efetiva da GC, Menezes *et al.* (2017, p. 155-156) destacam diversas práticas que colaboram com o aprendizado organizacional, identificadas a partir de entrevistas realizadas pelos autores em diferentes organizações:

- Oficinas de aprendizagem
- *Design Thinking*
- Mapeamento de processos
- Sistema de gestão de documentos
- Registro de lições aprendidas
- Mentoria
- Comunidades de prática
- Mapa mental
- Coaching
- Aprender trabalhando ou "*onthejob*"

Destas práticas, cabe destacar, com foco neste estudo, aquelas que promovem o compartilhamento do conhecimento tácito, isto é, as oficinas de aprendizagem, os registros de lições aprendidas, a mentoria, as comunidades de prática e, ainda, o "aprender trabalhando", uma vez que favorecem os processos de formação e manutenção da memória organizacional.

As oficinas de aprendizagem compreendem "o trabalho em equipe para a construção coletiva e/ou solução de problemas", promovendo dinâmicas de grupo e proporcionando "aprendizado integrado e crítico, baseado na troca de experiências e na problematização de realidades". Podem ser consideradas semelhantes às comunidades de prática, já que nestas também existe a figura dos grupos e equipes "que compartilham seus conhecimentos, de forma criativa, em torno de um assunto, para transformar ou melhorar uma situação atual" (Menezes *et al.*, 2017, p. 155-156).

Os registros de lições aprendidas guardam "experiências adquiridas por meio de resolução de problemas reais, que são registrados, documentados e divulgados em ambiente comum", com o intuito de evitar a recorrência desses problemas (Menezes *et al.*, 2017, p. 155).

A mentoria e a prática de aprender trabalhando podem ser avaliadas em conjunto na medida em que promovem a troca de experiências entre indivíduos. A diferença se instala no fato de que, na mentoria, existe a figura de um profissional mais experiente que "apoia e transmite seu conhecimento para outra pessoa menos experiente". Já na prática de aprender trabalhando, "as pessoas aprendem com outras pessoas, no dia a dia, enquanto desempenham suas atividades", sem que haja, necessariamente, uma hierarquia (Menezes *et al.*, 2017, p. 155-156).

Assim como entendem Menezes *et al.*(2017) e, alinhada à espiral SECI (Takeuchi; Nonaka, 2008), a norma ISO 30.401:2018 (2018, p. v, tradução nossa), cuja finalidade é "apoiar

organizações para desenvolver um sistema de gestão que efetivamente promova e permita a criação de valor através do conhecimento", determina que um sistema de GC deve incluir atividades e comportamentos que considerem os diferentes fluxos de conhecimento organizacionais: interação humana, representação, combinação e internalização.

A interação humana pode ser exemplificada por ações, como comunidades de prática, sessões de *brainstorming*, equipes colaborativas, cafés do conhecimento e mentoria. Seria a "troca e cocriação de conhecimento por meio de conversas e interações; entre indivíduos, equipes e em toda a organização" (ISO, 2018, p. 6, tradução nossa). A representação ocorre pelos cadastros de bancos de lições aprendidas e desenho ou descrição de procedimentos e diretrizes, ou seja, pela disponibilização de "conhecimento por meio de demonstração, registro, documentação e / ou codificação" (ISO, 2018, p. 7, tradução nossa). Já a combinação torna o conhecimento acessível "pela síntese, curadoria, formalização, estruturação ou classificação do conhecimento codificado" (ISO, 2018, p. 7, tradução nossa). Por fim, a internalização promove a revisão, avaliação e a absorção de conhecimentos, incorporando-os na prática (ISO 30.401: 2018, p. 7, tradução nossa). Essas práticas, quando incentivadas no ambiente organizacional, permitem a "formação de equipes dispostas a compartilhar seus conhecimentos, tornando-os coletivos", promovendo o aprendizado institucional e a memória organizacional (Strauhs *et al.*, 2012, p. 78).

Considerando "o panorama mundial marcado por profundas e rápidas transformações e avanços tecnológicos" (Strauhs *et al.*, 2012, p. 77) e, ainda, considerando o conhecimento como insumo estratégico da produção, ressalta-se que "as competências das pessoas envolvidas na formulação e implementação de políticas públicas devem ser tratadas com as devidas ferramentas e metodologias" (Angelis, 2011, p. 138).

O Banco Mundial, no *Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial* (1999), sugere que os países enfrentem as dificuldades do desenvolvimento sob a perspectiva do conhecimento, destacando dois tipos: "sobre tecnologia, também chamado de conhecimento técnico ou simplesmente *know-how*"; e "sobre atributos, tais como a qualidade de um produto" (Banco Mundial, 1999, p. 1).

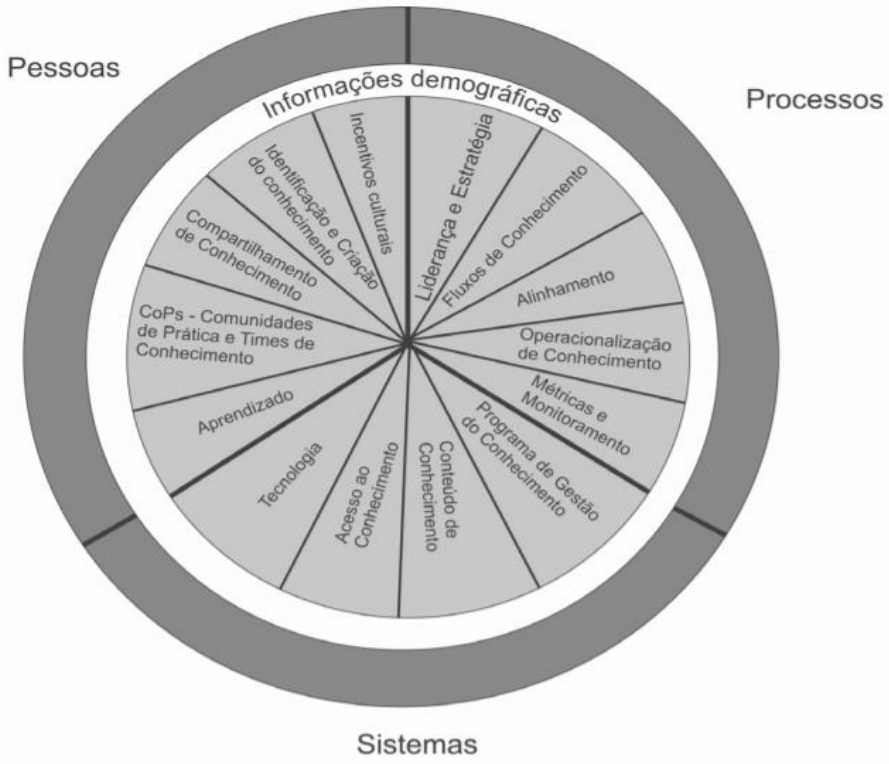
No contexto tecnológico, o relatório destaca que os países desenvolvidos tendem a ter um nível maior de conhecimento. "[...] A essa distribuição desigual entre países e dentro de cada país", denominam "defasagem de conhecimento". Sobre os atributos, descrevem como "problemas de informação" as "dificuldades provocadas pelo conhecimento incompleto" (Banco Mundial, 1999, p. 1).

Com o intuito de promover melhorias para os problemas identificados, o Banco Mundial criou o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), apoiado em três perspectivas básicas: pessoas, processos e sistemas. Cada uma dessas perspectivas é subdividida em "uma série de 14 'dimensões do conhecimento' que constituem o elemento-chave da ferramenta" (Angelis, 2011, p. 141). Cada dimensão abarca diferentes elementos:

> Em relação à dimensão Pessoas, a análise considera os elementos: cultura e incentivos, criação e identificação de conhecimento, compartilhamento de conhecimento, comunidades de prática e aprendizado. Na dimensão Processos, consideram-se os elementos: liderança e estratégia, fluxos de conhecimento, alinhamento, operacionalização do conhecimento, métricas e monitoramento. No que diz respeito a Sistemas, são abordados os elementos: programas de gestão do conhecimento, gerência de conteúdos de conhecimento, acesso ao conhecimento e tecnologia (Angelis, 2011, p. 141).

O diagrama gerado pelo método OKA, com base nos resultados apresentados pelos elementos e dimensões do modelo (Figura 5), auxilia as organizações a identificarem o nível de maturidade da utilização de seus ativos intelectuais, gerando insumo para "um plano de implantação de GC [...] ou para avaliação de programas específicos de GC". Também permite a "realização de comparações de resultados (*benchmarking*) entre unidades da mesma organização ou organizações diferentes" (Angelis, 2011, p. 144).

Figura 5 - "Dimensões do conhecimento" do método OKA



Fonte: Angelis (2011, p. 141).

O método está presente em diversos países e organizações, sendo aproximadamente 68% delas instituições governamentais. No contexto brasileiro, entidades como o "Ministério da Agricultura, Câmara dos Deputados, Embrapa, Banco do Brasil, CEF, Eletronorte" (Angelis, 2011, p. 142) implementaram a ferramenta em seus processos de gestão.

Sobre a Câmara dos Deputados, por exemplo, a avaliação pelo método OKA permitiu constatar que o principal obstáculo à difusão e compartilhamento do conhecimento "não residia em aspectos tecnológicos ou de cultura institucional, mas nas deficiências na gestão da informação corporativa, especialmente no tocante à sua organização, recuperação e disseminação" (Furtado, 2016, p. 29).

A análise culminou em ações, como a "definição de uma estratégia de gestão da informação" e o aperfeiçoamento dos "mecanismos tecnológicos de busca e identificação das informações". Também houve a criação do portal corporativo, que abarcou diversas recomendações da avaliação e cujo objetivo era "favorecer os processos de geração, difusão e armazenamento do conhecimento na organização" (Torres, 2012, p. 61-62).

De acordo com Angelis (2011), apesar de ser considerada útil para investigar e analisar a GC nas organizações públicas, à época de seu estudo, o autor identificou algumas falhas na ferramenta que deveriam ser observadas, e sugeriu as seguintes ações corretivas:

> [...] elaborar um glossário, convidar colegas de outras organizações públicas para compartilhar experiências, divulgação de experiências de GC via mecanismos de comunicação interna, divulgar em artigos os resultados concretos com a utilização do OKA, mostrar o caráter integrativo da GC em relação aos demais programas (Angelis, 2011, p. 150).

Outro modelo, elaborado para a AP brasileira e descrito por Batista (2012, p. 51) como híbrido, é "ao mesmo tempo, descritivo – descreve os elementos essenciais da GC – e prescritivo – orienta como implementar a GC". O *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira* (MGCAPB) (Batista, 2012) foi utilizado por diversas organizações, tais como: Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC); Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEx); Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT); Fiocruz; Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) de Minas Gerais; Polícias Civil (PCMG) e Militar (PMMG) de Minas Gerais;

Instituto Federal da Paraíba (IFPB); e Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL) (Batista *et al.*, 2014; Serrano, 2019; Lira; Pinto, 2021).

O primeiro passo para sua implementação exige a identificação dos direcionadores estratégicos da organização, como missão, visão, valores, objetivos estratégicos e metas. Essa etapa tem como objetivo determinar o grau de utilização da GC na organização e a aptidão para desenvolver seus processos, além de identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria da ferramenta (Batista, 2012).

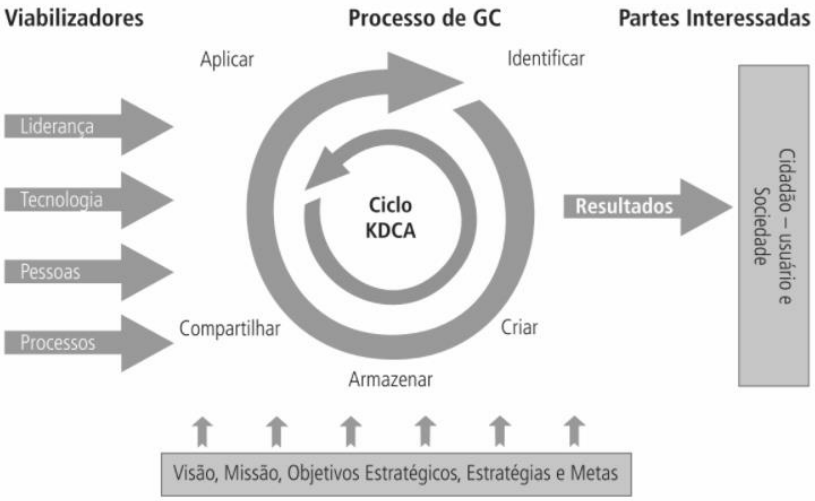
Tomando como exemplo o caso do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), o modelo foi implantado primeiramente no setor de tecnologia da informação (TI). Antes mesmo do início do projeto, identificou-se a necessidade de adaptá-lo à realidade daquela organização. A adaptação foi satisfatória e, na execução do primeiro passo para a implantação do MGCAPB — "autoavaliação do grau de maturidade em GC" — evidenciou-se que o DTI/MPDFT se encontrava, à época do estudo, no nível 2 — iniciação — quando "começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento" (Batista *et al*, 2014, p. 129).

Em um segundo momento, o modelo propõe elencar "fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC na organização", neste caso, liderança, tecnologia, pessoas e processos e, representando o terceiro componente, está o processo de GC em si (Batista, 2012, p. 55). As atividades desse processo são desenvolvidas pelo Ciclo KDCA, que representa o quarto componente do modelo de GC para a AP:

> O Ciclo KDCA deve ser utilizado na gestão de processos e no gerenciamento de projetos, de programas e de políticas públicas para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento (Batista, 2012, p. 64).

Cabe destacar que o Ciclo KDCA foi baseado no Ciclo PDCA, cujas letras significam: *plan* (planejar); *do* (executar); *check* (verificar); *act* (atuar). No Ciclo KDCA, a substituição da letra P (*plan*) pela letra K (*knowledge*) demonstra o foco no conhecimento, já que, diferente do PDCA, cujo foco é o controle de processos, o Ciclo KDCA destaca as atividades do processo de GC. Assim, "a principal característica do Ciclo KDCA é relacionar os processos de GC com o desempenho organizacional" (Batista, 2012, p. 65). O modelo é apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública



Fonte: Batista (2012, p. 52).

Na fase K do processo, a organização identifica o conhecimento estratégico necessário, "define o indicador e a meta de melhoria da qualidade a ser alcançada" pelo uso desse conhecimento e, assim, determina como e onde ele será capturado ou criado, conforme explica Batista (2012, p. 66):

> Finalmente, nesta etapa, é elaborado o plano para: i) captar e/ou criar o conhecimento necessário para atingir a meta; ii) compartilhar tal conhecimento para que as pessoas da força de trabalho que irão aplicá-lo possam ter acesso a ele; e iii) aplicar o conhecimento.

A quinta fase apresenta os resultados obtidos, podendo ser imediatos ou finais. Os resultados imediatos têm relação com a "aprendizagem e inovação [...], o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento". Já os resultados finais derivam dos imediatos e permitem à organização atender aos princípios básicos e constitucionais (Batista, 2012, p. 68).

A sexta e última fase define as partes interessadas, o cidadão-usuário e a sociedade, e determina como a GC se insere no cumprimento da missão e atendimento às expectativas e suas necessidades, tendo em mente pastas públicas, como o desenvolvimento e a inclusão social.

Realizando uma análise comparativa entre os dois modelos, percebe-se que o método OKA, apesar de possuir uma sólida base teórica, não distingue organizações privadas de públicas e, além disso, apresenta um alto nível de complexidade, "o que torna sua

implementação bastante difícil para a grande maioria dos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta, dos três poderes e três níveis de governo" (Batista, 2012, p. 30).

O MGCAPB, por sua vez, é pioneiro por conceber um método genérico para todas as instituições públicas, preocupando-se ainda em promover uma compreensão abrangente da GC, relacionando-a aos "resultados institucionais com o objetivo de melhorar a gestão pública" (Batista, 2012, p. 73).

Nesse sentido, na visão de Batista (2012, p. 73), apesar de ainda haver muito o que aprimorar, o MGCAPB deve ser priorizado, porque supre uma lacuna no que tange "à implementação prática da GC nas organizações públicas brasileiras". Entretanto, segundo Batista *et al.*(2014), o impacto da sua utilização e a efetividade de sua aplicação só poderão ser medidos por meio do acompanhamento ao longo dos anos.

É preciso, dessa forma, que a AP se empenhe para entender suas necessidades e para desenvolver modelos de GC aplicáveis e eficientes às suas entidades — a exemplo dos modelos aqui apresentados, OKA e MGCAPB — incluindo-os na cultura organizacional e transformando-os em rotina.

A criação, a captura, a assimilação, o compartilhamento e o registro dos conhecimentos estratégicos, valiosos recursos resultantes de práticas de GC na AP, possibilitam "a preservação da memória organizacional por ser fonte de pesquisas históricas retrospectivas, que evidenciam decisões ou ações passadas" para utilização na rotina de trabalho no presente e no futuro (Behr; Nascimento, 2008; Brasil, 2019c, p. 30).

Partindo do pressuposto de que todo conhecimento explícito é composto de algum conhecimento tácito, quando as organizações conseguem coordenar o exercício de "*lessons learned*" ou lições aprendidas, isto é, o registro objetivo de uma "vivência, os erros levantados e as soluções adotadas", elas estão contribuindo com uma porção da memória organizacional (conhecimento tácito convertido em conhecimento explícito) (Silva, 2004, p. 147).

Assim, considerando que uma GC eficiente evolui para os processos de formação e manutenção da memória organizacional, entende-se a importância de apresentar conceitos relacionados a essa memória.

2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

As organizações são ambientes formados por indivíduos e grupos que vivenciam experiências pessoais e coletivas, tanto internamente quanto em sociedade, criando conhecimento tácito, que, quando gerido de forma eficiente, pode ser compartilhado e transformado em memórias. Nesse contexto, mostra-se oportuno iniciar com breves linhas sobre a memória individual e a memória coletiva para então relacioná-las à memória organizacional e sua contribuição para a GC.

2.1 A memória e suas dimensões individual, coletiva e organizacional

A memória permite às pessoas utilizarem experiências passadas para solução de problemas, proporcionando lembranças "de histórias vividas e narradas que podem ser ressignificadas no presente" (Feitoza *et al.*, 2019, p. 475). Ela também possibilita "formas de antecipar eventos"(Almeida, 2006, p. 2), por meio de informações adquiridas, armazenadas, recuperadas, evocadas, conservadas, registradas ou selecionadas (Izquierdo, 2018; Jardim, 1995).

Como fonte de conhecimento que não foi construído de forma intencional, "é subjetiva e, como tal, um guia para o passado, transmissor de experiência [...], portanto, processo, projeto de futuro e leitura do passado no presente" (Jardim, 1995, p. 2). Para Molina e Valentim (2011, p. 266) "a memória é considerada o único instrumento através do qual ideias e palavras podem ser reunidas":

> Sem ela, desapareceriam os elos sociais, assim como a própria noção de sociedade, as identidades individuais e coletivas, a possibilidade da construção do conhecimento, ou seja, pode ser considerada uma ferramenta para a construção de uma determinada sociedade, assim como de transmissão cultural (Molina; Valentim, 2011, p. 266).

Nesse sentido, Halbwachs (1980) explica que a memória coletiva, apesar de representar o grupo, está centrada na forma como cada um dos indivíduos interpreta suas experiências e se lembra delas, de acordo com a sua posição na coletividade.

> Enquanto a memória coletiva perdura e extrai força de sua base em um corpo coerente de pessoas, são os indivíduos como membros do grupo que se lembram. Embora essas lembranças se apoiem mutuamente e sejam comuns a todos, os membros individuais ainda variam na intensidade com que as vivenciam. Eu poderia prontamente reconhecer que cada memória é um ponto de vista sobre a memória coletiva, que esse

> ponto de vista muda conforme minha posição muda, que essa mesma posição muda conforme minhas relações com outros ambientes mudam. Portanto, não é surpreendente que nem todos desenhem na mesma parte deste instrumento comum (Halbwachs, 1980, p. 48, tradução nossa).

Assim, a intensidade das relações sociais entre os indivíduos e sua representatividade no grupo é que dão "vitalidade às imagens que constituem a lembrança" (Schmidt; Mahfoud, 1993, p. 288). Halbwachs (1980, p. 31, tradução nossa) afirma que essa "lembrança não é obtida meramente pela reconstituição da imagem de um evento passado", mas, sim, a partir do momento em que existe continuamente o compartilhamento de dados e conceitos entre os indivíduos do grupo. De acordo com o autor, "a única maneira de entender como uma lembrança é ao mesmo tempo reconhecida e reconstruída" é compreendendo que o processo somente ocorre "porque todos foram e ainda são membros do mesmo grupo" (Halbwachs, 1980, p. 31, tradução nossa).

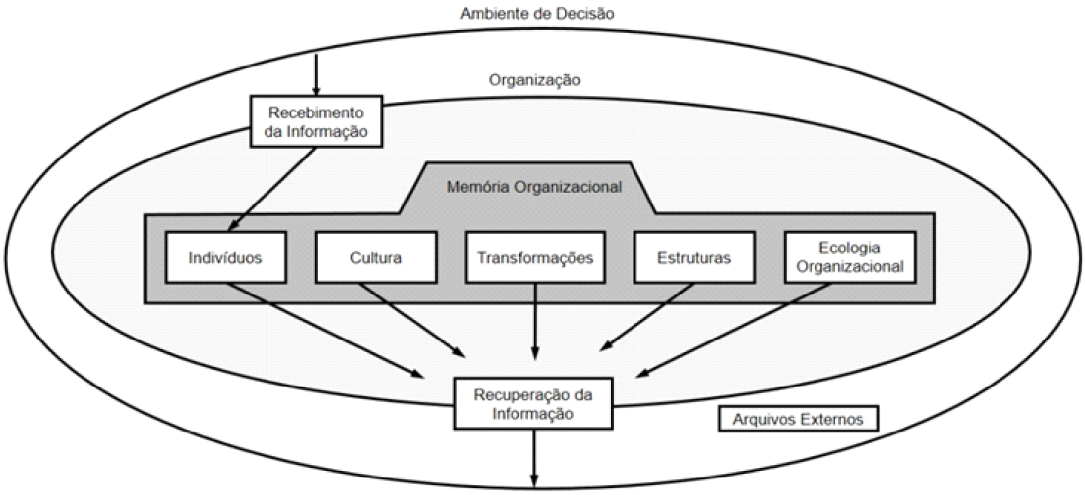
A memória coletiva se configura, então, a partir da articulação e localização das lembranças, pelo grupo, em realidades comuns, resultando em "uma espécie de acervo de lembranças compartilhadas" (Schmidt; Mahfoud, 1993, p. 291) que, no contexto das organizações, é conceituada como memória organizacional.

Para Laspisa (2007, p. 37), memória organizacional vem a ser o "conhecimento corporativo que representa experiências prévias que são arquivadas e compartilhadas pelos usuários". Ela é constituída pelos conhecimentos explícito e tácito, abrangendo ainda "aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, o trabalhador e o ambiente de trabalho". Corresponde a "um sistema que armazena as experiências vividas da organização [...], o conhecimento de como fazer as coisas, a forma de abordar os problemas e questões" e, ainda, a competência da organização em "salvar, reter e fazer uso de informações do passado nas atividades atuais" (Melgar *et al.*, 2011, n.p.).

A memória organizacional desempenha três papéis importantes dentro da organização, segundo Walsh e Ungson (1991): informativo, de controle e político. Pelo papel informativo, ela ajuda para que a tomada de decisão seja eficiente e eficaz. No quesito controle, contribui na redução de "custos de transação frequentemente associados à implementação de novas decisões", na medida em que retém o *know-how* necessário para o alcance dos resultados e comportamentos pretendidos, permitindo que a organização não incorra "[...] em custos de monitoramento dispendiosos" (Walsh; Ungson, 1991, p. 73, tradução nossa). Já na função política, "[...] o controle da informação cria uma fonte de dependência com a qual indivíduos ou grupos no poder são capazes de influenciar as ações de outros" (Walsh; Ungson, 1991, p. 73 e 74, tradução nossa).

Walsh e Ungson (1991) também apresentam a estrutura da memória organizacional, demonstrando que esta é formada por componentes internos e externos, como representado na Figura 7.

Figura 7- Estrutura da memória organizacional



Fonte: Traduzido e adaptado de Walsh e Ungson (1991).

Como se observa, na composição de Walsh e Ungson (1991), a memória organizacional engloba cinco componentes internos — quais sejam: indivíduos, cultura, transformações, estruturas e ecologia organizacional —além de um componente externo, os arquivos.

O papel desempenhado pelos indivíduos é relevante à medida em que estes são os detentores de "experiências e conhecimentos próprios sobre as atividades e funções que exercem em seu ambiente de trabalho" (Laspisa, 2007, p. 39). Suas capacidades de lembrar, articular e processar esses conhecimentos promovem o armazenamento da memória da organização (Walsh; Ungson, 1991).

A cultura, como uma espécie de armazenagem organizacional (Walsh; Ungson, 1991) que pode contribuir para decisões futuras na medida em que guarda experiências passadas, funciona "[...] como uma maneira de perceber, pensar e sentir, podendo modificar-se a cada nova experiência, já que é um processo vivo" (Laspisa, 2007, p. 39).

As transformações incorporadas na conversão de um insumo em um produto (Walsh; Ungson, 1991) representam os processos organizacionais que, em sua totalidade, abrangem conhecimento e informação (Laspisa, 2007), elementos estes que amparam a formação da memória organizacional.

Laspisa (2007) explica que essa transformação ocorre, por exemplo, quando dados (*input*) são inseridos em um sistema e se convertem em produto ou em informação (*output*). O

mesmo se dá “[...] nos procedimentos padronizados, no treinamento realizado e na forma como o conhecimento dos funcionários mais experientes é repassado aos novos funcionários” (Lapisa, 2007, p. 39).

Esse produto pode ser acessado, por exemplo, em repositórios institucionais, “abordados tanto como uma ferramenta quanto como uma estratégia para maximizar a visibilidade” do conhecimento institucional, potencializando o acesso e a troca de informações nos diferentes níveis organizacionais (Costa; Leite, 2006, n.p.).

As transformações, por impactarem diretamente nos resultados da organização, estão alinhadas aos seus objetivos e políticas, refletindo também em sua estrutura. Seus escritórios, departamentos e programas estão condicionados à composição de suas tarefas, a como e com que fim realizá-las, isto é, ao conhecimento organizacional agregado (Walsh; Ungson, 1991).

Em complemento a essa estrutura administrativa, há também a estrutura física da organização, representada pelo componente intitulado ecologia organizacional, que se traduz nas informações contidas em “móveis, salas, iluminação, número de pessoas, assim como toda a situação e composição física do ambiente de trabalho” (Laspisa, 2007, p. 40).

Essa estrutura exerce influência sobre a forma como o trabalho é realizado pelos indivíduos e, consequentemente, na criação e compartilhamento de conhecimento entre eles. Nesse contexto, a maneira como a ecologia organizacional é estabelecida “molda e reforça as prescrições de comportamento dentro da organização” (Walsh; Ungson, 1991, p. 66, tradução nossa).

Além dos componentes internos, há ainda que se falar nos arquivos externos. De acordo com Walsh e Ungson (1991), uma organização não é composta apenas por um repositório de conhecimentos de eventos relacionados ao seu passado, já que, quando sua memória não é suficiente para a solução de algum problema, seus indivíduos podem recorrer a fontes externas. Dessa forma, apesar de não fazerem parte da memória organizacional em si, essas fontes “abrigam informações que podem ser recuperadas sobre o passado das organizações” (Walsh; Ungson, 1991, p. 67, tradução nossa). Por exemplo, um funcionário que deixa a empresa, e leva consigo o conhecimento tácito que adquiriu enquanto membro daquela organização, pode ser considerado um arquivo externo, caso necessário.

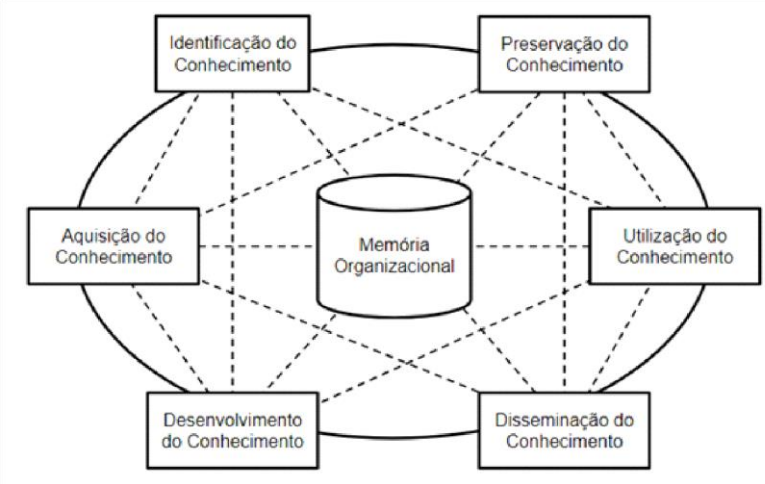
Do exposto, percebe-se que a memória organizacional está diretamente relacionada à essência da organização — sua estratégia e estrutura — e, por isso, “deve fazer parte integral no processo da gestão do conhecimento” (Laspisa, 2007, p. 41). Sua eficiência dependerá da relevância das informações recebidas pelos indivíduos da organização, assim como de sua utilidade para a realização das tarefas (Abecker *et al.*, 1998). “Não basta apenas capturar muitas

informações, deve-se também organizá-las de forma coerente, o que facilitará a busca e a recuperação desses conhecimentos" (Laspisa, 2007, p. 42).

Outro fator importante que deve ser levado em consideração na formação de uma memória organizacional eficiente, segundo Laspisa (2007), é a GC tácito. Para o autor, para que a formação dessa memória seja considerada completa, ela deve estar focada não apenas no conhecimento explícito. Dessa forma, ele assegura que é preciso "reconhecer e capturar também o conhecimento tácito, pois ele permitirá fornecer contexto às informações, transformando-as em conhecimento" (Laspisa, 2007, p. 42).

Como se nota, a memória organizacional deve ser tratada pelas organizações "como uma ferramenta que objetiva gerenciar seus ativos intelectuais" (Laspisa, 2007, p. 42) e como parte das atividades básicas da GC, conforme sintetizado na Figura 8.

Figura 8 - A memória organizacional e as atividades básicas de gestão do conhecimento



Fonte: Traduzido de Abecker *et al.* (1998, p. 41).

Observa-se, pelo diagrama da Figura 8, que as atividades relacionadas à GC estão interligadas e convergem na memória organizacional, configurando um processo contínuo que retroalimenta esse sistema de experiências, dados, informações e conhecimentos vividos, coletados e retidos pela organização no passado, e que poderão ser aproveitados no futuro. A esse respeito, Laspisa (2007, p. 42) complementa:

> [...] ela não pode ser considerada somente uma ferramenta que acumula e preserva o conhecimento, e sim, um instrumento que deve propiciar o compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo e individual. A MO [memória organizacional] precisa ter a capacidade de responder às principais perguntas da organização, referentes ao seu ambiente, seus produtos, seus procedimentos e processos.

No entanto, Conklin (2001) descreve quatro barreiras que dificultam a implementação da memória organizacional. A primeira delas diz respeito à dificuldade de capturar o conhecimento tácito e transformá-lo em explícito; a segunda, ao excesso de documentos guardados, sem um propósito, que pode diminuir sua importância no futuro; a terceira, à falta de uso das informações e conhecimentos ao longo do tempo, impactando em sua relevância e, portanto, em seu valor. Por fim, a quarta barreira, diz respeito às questões políticas, como a corrupção, que vem gerando um movimento de "amnésia organizacional". Essa amnésia tem o intuito de apagar documentos comprometedores que podem gerar problemas de justiça para a organização, apagando também parte de sua história (Conklin, 2001, p. 5, tradução nossa). Nesse sentido, apesar de complexos, percebe-se que os processos de formação e manutenção da memória organizacional, são, ao mesmo tempo, essenciais para o sucesso da organização.

A não implementação da memória organizacional, ou uma implementação falha e incompleta, pode gerar problemas, "por exemplo, no contexto da rotatividade, quando um membro entra ou sai da organização" (Laspisa, 2007, p. 42 e 43). Desse modo, se não houver preocupação com a captura e retenção de seu conhecimento tácito, isso pode impactar diretamente em sua memória. Laspisa (2007, p. 48) afirma:

> [...] se a organização não criar mecanismos eficazes que capturem e arquivem esses conhecimentos, e tampouco, aplicarem ferramentas que permitam atualizá-los e acessá-los a qualquer momento, por intermédio de qualquer funcionário, a rotatividade se apresentará como um aspecto negativo a essa organização.

Por outro lado, se uma organização consegue criar instrumentos que "mantenham viva a sua memória organizacional, permitindo que esta memória seja regularmente questionada, analisada e atualizada", ela pode se beneficiar com a rotatividade, já que uma memória "bem gerenciada melhora o desempenho da organização por elevar a qualidade de seus funcionários" (Laspisa, 2007, p. 51). Assim, de acordo com o autor:

> [...] a contratação de novos funcionários, trará a empresa novas ideias e novos procedimentos, ou seja, diferentes formas de fazer o que já era feito, talvez de forma mais apropriada a esta nova realidade. Desta forma, pode-se afirmar que se uma empresa possui um programa de gestão do conhecimento que contemple uma cultura de compartilhar, armazenar e atualizar conhecimentos, ao mesmo tempo, em que possui um sistema que captura os conhecimentos e experiências de seus funcionários, a rotatividade representará um impacto positivo para tal organização (Laspisa, 2007, p. 52).

Algumas organizações elaboram planos específicos com o intuito de atenuar os efeitos da rotatividade. Esses planos podem ser denominados, por exemplo, de plano de substituições,

de transferência de conhecimento ou de sucessão, sendo este último mais comumente utilizado em organizações de menor porte ou familiares. Esses planos são percebidos "como um processo no qual os repositórios de conhecimento se modificam e precisam ser preservados e aprimorados para a capacidade futura de criação de valor da organização" (Bracci; Vagnoni, 2011, p. 8).

Na Petrobras, por exemplo, foi percebida a necessidade de um projeto de transferência de conhecimento, ao considerar que boa parcela da composição do efetivo pode ser impactada pela rotatividade. Sobre isso, Carvalho *et al.* (2007, p. 28) destacam:

> Com aproximadamente cinquenta e quatro mil empregados próprios, a Petrobras delimita suas políticas corporativas garantindo a disseminação interna do conhecimento, buscando fortalecer os diferenciais corporativos e aumentar a satisfação e o comprometimento de toda sua força de trabalho. Entretanto, a Companhia tem cerca de cento e vinte mil terceirizados que podem comprometer a política de gestão do conhecimento em detrimento desses colaboradores não possuírem vínculo com a Companhia. Sendo assim, esses prestadores de serviço podem abandonar seus cargos e funções a qualquer momento em busca de nova oportunidade, levando consigo o conhecimento adquirido.

A área de telecomunicações foi analisada para a implementação do projeto, mais especificamente o Centro Nacional de Gerência de Telecomunicações (CNGT). O CNGT desempenha atividades extremamente sensíveis, que podem impactar de forma crítica todo o sistema da Petrobras, caso não sejam tratadas com a devida rapidez, eficiência e qualidade (Carvalho *et al.*, 2007). Carvalho *et al.* (2007, p. 65) destacam que existe bastante conhecimento registrado no Centro, todavia, "[...] o conhecimento tácito e crítico que se apresenta em situações de crise, isto é, interrupções na rede da Petrobras, sinistros, etc., necessitam ser tratadas através de ações efetivas de Gestão do Conhecimento".

Nesse sentido, o "Plano de Gestão do Conhecimento com foco em transferência de conhecimento e gestão de crise" do CNGT tem como objetivo "abranger e integrar os profissionais da área", "proporcionar a disseminação do conhecimento adquirido ao longo dos anos de experiência" e "gerar conteúdo para construção de uma base de conhecimento" (Carvalho *et al.*, 2007, p. 68). Para alcançar esses objetivos, são propostas ações semelhantes àquelas discutidas anteriormente por Menezes *et al.* (2017), como a mentoria, destacando a necessidade de interação entre os indivíduos do setor, em especial entre os mais experientes e os recém-chegados.

Sobre as considerações apresentadas, é possível perceber que, quando a organização alcança uma GC eficiente, principalmente sobre a parcela tácita do conhecimento, processos de formação e manutenção da memória podem ser implementados, e eventos anteriormente

avaliados como de risco tendem a se tornar benéficos para a organização, incentivando a mudança em prol da eficiência de suas atividades. Entretanto, é imprescindível que a organização tenha ferramentas de compartilhamento do conhecimento bem definidas e alinhadas aos objetivos e indicadores estratégicos da organização, de modo a obter êxito nesses processos.

2.2 Instrumentalização da memória organizacional nas Forças Armadas brasileiras

Nas FA, por exemplo, os estudos atuais encontrados demonstram a preocupação em encontrar formas de reter e também de compartilhar conhecimentos, uma vez que se deparam com questões similares ao problema apontado nesta pesquisa.

No Exército Brasileiro (EB), recente pesquisa abordou a aplicação de técnicas e ferramentas para registro e disponibilização de conhecimentos, visando garantir flexibilidade e rapidez ao processo decisório, tendo em vista que a alta rotatividade do pessoal de carreira acarreta perda de conhecimentos em suas organizações militares e, consequentemente, dificulta o acesso a experiências passadas que auxiliam no aprendizado e nas tomadas de decisão futuras (Torres, 2020).

Na Marinha do Brasil (MB), foi proposto um instrumento para diagnóstico da GC no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro, "de forma a permitir o desenvolvimento, compartilhamento e retenção do conhecimento", tendo em vista a redução da disponibilidade de mão de obra técnica civil que cotidianamente compartilhava o conhecimento tácito com os funcionários mais novos, acompanhando o seu aprendizado (Ribeiro; Costa, 2019, p. 3).

Na FAB, o estudo buscou a identificação de práticas de conversão do conhecimento no âmbito do Laboratório de Leitura e Análise de Dados de Gravadores de Voo (LABDATA), setor subordinado ao Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA), considerando o quantitativo reduzido do seu efetivo e a necessidade de práticas para disseminação das rotinas profissionais (Maia; Frogeri; Portugal Júnior, 2020).

Como é possível notar, a inquietação que conduziu as três pesquisas tem relação direta com "rotatividade" e "redução" de pessoal, condições que impactam no compartilhamento do conhecimento tácito, haja vista que os processos de GC "formam a base do conhecimento organizacional e sua criação e manutenção dependem, exclusivamente, da memória organizacional" (Sá Freire *et al.*, 2012, p. 42).

Trazendo em evidência a importância desses processos para ilustrar a necessidade de formação e manutenção da memória organizacional, cita-se o Centro Regional de Controle do

Espaço Aéreo Sudeste (CRCEA-SE), “responsável pelo espaço aéreo com maior densidade de fluxo do Brasil” (Brasil, s.d). Nesse Centro, com um efetivo de cerca de 1,4 mil pessoas, entre militares e civis, identificou-se a necessidade de criar uma ferramenta de compartilhamento de informações e conhecimentos tanto para o efetivo quanto para o público externo. Essa necessidade está expressa no Planejamento Estratégico do Centro (Cordeiro, 2022).

Para resolver essa demanda, foi desenvolvido o Portal AGA (https://aga.decea.mil.br/), atualmente mantido pela Subdivisão de Aeródromos (DO-AGA), responsável por disponibilizar “planos, materiais para *download*, legislação, dúvidas, termos de ajustamento de condutas e atendimento ao cidadão” (Cordeiro, 2022, p. 103), favorecendo o compartilhamento de conhecimentos. A partir de então, o conhecimento organizacional do CRCEA-SE passou a ser composto pelo conteúdo digital do Portal e pelas "experiências pessoais dos militares no contexto técnico da DO-AGA" (Cordeiro, 2022, p. 103).

Essa não é uma preocupação recente no âmbito da FAB. No ano de 2004, um grupo de trabalho desenvolveu e implantou, na Base Aérea de Santa Maria (BASM), o sistema Abacus, visando promover a GC nos assuntos relativos à execução orçamentária. Até o ano de 2008, o sistema havia sido implantado em mais seis OM e outras três analisaram a viabilidade de inserir o Abacus na rotina das atividades orçamentárias (Silveira dos Santos, 2008).

O objetivo pretendido com o Abacus foi incentivar 11 práticas de GC, entre elas, a memória organizacional, conforme segue:

> [...] a criação de portais intranet; a adoção de comunidades de prática relacionadas à execução orçamentária; a criação de fóruns e listas de discussão; gestão eletrônica de documentos, inteligência organizacional; memória organizacional; sistemas de workflow; adoção de melhores práticas de execução; educação corporativa; gestão de conteúdo; e criação de banco de dados único (Silveira dos Santos. 2008. p. 106, grifo nosso).

Em consulta às páginas eletrônicas das OM que aderiram ao sistema, constatou-se que, além da BASM, três delas ainda hoje o utilizam, quais sejam: Base Aérea de Campo Grande (BACG), Base Aérea de Florianópolis (BAFL) e Segundo Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA II).

As pesquisas e as iniciativas citadas evidenciam os esforços na otimização dos meios militares, a partir do estudo da GC, para o gerenciamento do fluxo de conhecimentos circulantes — tácito e explícito — cooperando, naturalmente, com a formação e manutenção da memória organizacional. Ressalta-se que a gestão desses conhecimentos na atualidade representa um

desafio para as organizações, considerando que cerca de 80% do conhecimento se encontra na forma tácita (Dalkir, 2017).

Estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), no ano de 2014, junto a organizações da AP federal subordinadas aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, inclusive o MD e as três FA brasileiras, indicou que as organizações podem ser classificadas em três estágios "no tocante ao grau de externalização e formalização da gestão do conhecimento": inicial, intermediário e avançado (Batista, 2015, p. 24-25).

Constatou-se que, das 74 instituições avaliadas, 48 encontravam-se em estágio inicial, ou seja, não consideravam, "a curto prazo, a GC como tema estratégico". Outras contavam com "iniciativas muito incipientes ou, em muitos casos, ainda não têm iniciativas" de externalização e formalização da GC (Batista, 2015, p. 25). Entre essas organizações, encontravam-se o MD e a MB.

No estágio intermediário, 21 organizações foram identificadas, inclusive o EB e a FAB. Essas organizações são aquelas que "mostraram nível razoável de comprometimento estratégico com a GC e apresentaram iniciativas de curto prazo sendo implementadas" (Batista, 2015, p. 25). Em estágio avançado, há apenas cinco instituições, todas sociedades de economia mista. São consideradas em estágio avançado as organizações em que "a gestão do conhecimento faz parte das prioridades estratégicas" e em que "a alta e a média administração veem o tema com importância e os demais colaboradores compartilham parcialmente esta visão" (Batista, 2015, p. 25).

Cabe destacar que o estudo supramencionado foi realizado pela primeira vez em 2004. Assim, com essa nova pesquisa, foi possível identificar que, no período de 10 anos, o MD regrediu do estágio intermediário (2004) para o inicial (2014); a MB se manteve em estágio inicial; o EB se manteve no estágio intermediário; e a FAB passou do estágio inicial para o intermediário. Sobre esses estágios, Rocha (2017, p. 23) esclarece:

> Aquelas que estão nos estágios intermediário e avançado progrediram muito no sentido de implementar a GC de maneira organizada, sistemática, intencional e estratégica. A diferença entre elas é que nas organizações em estágio intermediário as iniciativas ocorrem de maneira isolada por áreas diversas da organização, embora coincidam os fatores que têm contribuído para o êxito da GC.

Essa progressão da GC e o reconhecimento de sua importância no contexto das FA são confirmados pela crescente presença de "trabalhos acadêmicos, principalmente, para medir a maturidade em suas organizações" e pelo estabelecimento de ações de GC nos documentos estratégicos das FA (Rocha, 2017, p. 52).

Pesquisa realizada junto aos catálogos das Redes de Bibliotecas de cada FA demonstrou que, na FAB, de acordo a Rede BIA[1] (https://catalogo.redebia.fab.mil.br/), entre os anos de 1999 e 2021, foram encontrados 85 estudos acadêmicos, em sua maioria monografias. Na base da MB, Rede BIM[2] (http://www.redebim.dphdm.mar.mil.br/), foram encontradas 11 monografias e quatro artigos, no período de 2002 a 2018.

Na Rede BIE[3] (https://consultaredebie.decex.eb.mil.br/), do EB, foram encontrados 14 títulos, entre trabalhos de conclusão de curso, monografias e dissertações, e um artigo, entre 2003 e 2017. Essa pequena amostra parece indicar a percepção dos pesquisadores sobre a importância da GC na rotina do trabalho.

Voltando o foco para a FAB, além de contar com numerosos estudos sobre o assunto, em busca de alinhar suas ações àquelas propostas nos documentos estratégicos da Defesa — como a Política Nacional de Defesa (PND) e a Estratégia Nacional de Defesa (END) (Brasil, 2016) — a FAB estruturou a Concepção Estratégica Força Aérea 100 (DCA 11-45) (Brasil, 2018b). Entre as diversas ações e objetivos propostos, um deles estabelece a necessidade de a instituição ingressar na era do conhecimento principalmente porque, diante da incerteza e da instabilidade do mundo, "o conhecimento representa a primeira linha para a Defesa Nacional" (Brasil, 2018b, p. 12-23).

O documento ressalta que "o incremento da atual capacidade de transmissão de informações é essencial para que o conhecimento gerado continue a ser fator determinante no sucesso das ações" (Brasil, 2018b, p. 31). Para isso, a instituição possui ferramentas que incentivam a produtividade, a redução do tempo de decisão, o uso eficiente dos recursos e a melhoria do ambiente de trabalho, a exemplo do Sistema de Inteligência da Aeronáutica (SINTAER), do Sistema de Legislação e Publicação da Aeronáutica (SISLAER) e do Sistema de Gestão Estratégica da Aeronáutica (GPAer).

Entre as diretrizes para os macroprocessos de gestão e suporte, cita-se o Plano do Comando da Aeronáutica (PCA) 11-47 (Brasil, 2018a), por exemplo, nos assuntos de Inteligência. O plano determina que o SINTAER deve ser reestruturado, "alocando recursos e

[1]Criada pela Portaria nº 828/GC3 de 08/07/2016, a Rede de Bibliotecas Integradas da Aeronáutica (Rede BIA), visa disponibilizar, através da Intraer e Internet, pesquisas sobre periódicos, livros, teses, dissertações e artigos que venham a ser produzidos pelo COMAER. A rede utiliza o sistema Sophia como gerenciador.

[2]A Rede de Bibliotecas Integradas da Marinha (Rede BIM), em funcionamento desde 2004, tem como objetivo principal a integração e o intercâmbio dos acervos de todas as bibliotecas existentes no âmbito da Marinha em uma única base de dados, utilizando o sistema Pergamum como gerenciador.

[3]A Rede de Bibliotecas Integradas do Exército (Rede BIE), criada no ano de 2007, visa à integração, o compartilhamento, o acesso e o intercâmbio de todo o acervo das bibliotecas do Exército, utilizando o banco de dados como gerenciador. Em 2011, a Rede BIE passou a integrar a Rede de Bibliotecas do Ministério da Defesa, a REBIMD.

definindo um planejamento capaz de produzir conhecimentos essenciais ao preparo e emprego da Força Aérea", além de "aprimorar o intercâmbio de informações com o MD, demais Forças Armadas e órgãos públicos" (Brasil, 2018a, p. 38).

Contudo, apesar dessas iniciativas, Bussmann (2021) identificou em seu estudo que a ausência de diretrizes específicas sobre a GC no âmbito do Comando da Aeronáutica (COMAER) limita seu desenvolvimento a processos de apoio à inovação, não abrangendo organizações fora desse contexto. Segundo o autor, a GC encontra-se "fragmentada, não sendo identificada uma diretriz de implementação que contemple, de forma global, o COMAER" (Bussmann, 2021, p. 107). Essa característica também foi identificada por Batista (2015), ao classificar a FAB no estágio intermediário de externalização e formalização da GC, em que as iniciativas ainda se mostram isoladas.

No EB, a GC vem sendo trabalhada por meio do Plano Estratégico do Exército (PEEx 2020-2023) (Brasil, 2019d), cuja finalidade é direcionar os esforços da instituição ao processo de transformação rumo à era do conhecimento. No documento, inúmeros objetivos estratégicos são listados, importando destacar, no contexto desta pesquisa, os seguintes: aprimorar a gestão estratégica da informação; aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura; e fortalecer a dimensão humana.

Esses objetivos estratégicos abordam especificamente a GI organizacional, por meio de desenvolvimento, otimização e racionalização de seus sistemas informacionais; a promoção da educação da era do conhecimento e a implementação da GC (Brasil, 2019d). A implementação engloba a atualização do Sistema Corporativo de TI de Gestão do Pessoal do Exército (SisCoGeP) e também a implantação de um novo modelo de GC, denominado Projeto MAP (Mapeamento de Processos). Esse projeto foi, inclusive, finalizado em 2020, em parceria com a Universidade de Brasília (UnB), de acordo com a página eletrônica do Departamento-Geral do Pessoal (DGP) (Brasil, 2019d; Brasil, 2020b).

Conforme descrito por Villar (2017), apesar de configurar um assunto relativamente novo na instituição, o EB conta com Instruções Reguladoras para a GC Doutrinário (EB20-IR 10.003) (Brasil, 2015). Ademais, também desenvolve ferramentas próprias de GC, como a Biblioteca Digital (BDEx), pelo Centro de Doutrina do Exército, além do Sistema de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (SADLA) e do Sistema de Gerenciamento de Projetos do Exército Brasileiro (GPEx).

A Força também criou a Agência de Gestão e Inovação Tecnológica (AGITEC), que promove, por intermédio da Seção de Gestão do Conhecimento Científico-Tecnológico (SGCCT), o mapeamento de conhecimentos na instituição. Ele abrange a "obtenção (criação

ou aquisição) do conhecimento, registro ou armazenamento, disseminação, preservação ou internalização [...]" (Brasil, 2019e, n.p.). Desse serviço, é possível obter o mapeamento dos conhecimentos, de acordo com as atividades desempenhadas, a compreensão sobre seu compartilhamento e a identificação das pessoas envolvidas nos processos.

As iniciativas do EB parecem corroborar os achados de Batista (2015) sobre a instituição encontrar-se no estágio intermediário, pois é possível identificar, em seu plano estratégico, iniciativas em prol da GC em diferentes áreas.

A MB, por sua vez, divulgou o Plano Estratégico da Marinha – 2040 (PEM-2040) (Brasil, 2020c), com o propósito de direcionar o planejamento da Força no médio e longo prazo mediante a definição de objetivos navais. No referido documento, a MB elenca programas estratégicos. O primeiro deles busca "aperfeiçoar os sistemas e os procedimentos relacionados à gestão de pessoal" (PEM-2040) (Brasil, 2020c, p. 83), com foco em cinco eixos, dentre os quais cabe destacar a modernização da gestão do pessoal e o aprimoramento da capacitação.

Em estudo realizado sobre as práticas de GC na Setorial Contábil do Comando da Marinha, Cardoso (2021) indicou que estas se encontram implantadas na OM, alcançando, inclusive, grande parte do Departamento de Contabilidade daquela Força. A autora complementa que a "união de ideias para criar soluções e novas oportunidades por ocasião de problemas no futuro [...] é consolidada por meio da elaboração e revisão de normas, manuais e ordens internas e de relatórios de Grupos de Trabalhos (GT)". Tais mecanismos dizem respeito ao conhecimento explícito da organização, isto é, à memória organizacional da MB (Cardoso, 2021, p. 7).

Como é possível observar no caso da MB, as iniciativas parecem ainda retratar a avaliação de Batista (2015) sobre o contexto inicial de externalização e formalização da GC na instituição. Nota-se assim que, apesar de haver ações oficiais de GC, ainda há carência de ações específicas, em especial, do conhecimento individual que representa a porção tácita da memória organizacional.

Schein (2009, p. 27, tradução nossa) descreve esse conhecimento individual, quando gerido, como a cultura organizacional, que pode ser tomado como "um padrão de suposições tácitas compartilhadas", com base no "que foi aprendido pelo grupo à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna". De acordo com o autor, esse padrão é representado pelas experiências que funcionaram o suficiente para serem consideradas adequadas e, portanto, serem repassadas "aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas" (Schein, 2009, p. 27, tradução nossa) por meio do aprendizado organizacional.

Takeuchi e Nonaka (2008) complementam que as dimensões de criação e conversão do conhecimento se assemelham à estrutura organizacional, uma vez que (i) a socialização é semelhante à teoria da cultura organizacional; (ii) a externalização pode ser entendida como o processo inicial de formação da memória organizacional; (iii) a combinação se refere ao processo de comunicação organizacional e, por fim, (iv) a internalização trava relação com o processo de aprendizagem.

Tendo em mente as FA e o nível estratégico do conhecimento que permeia a estrutura dessas instituições, entende-se que a GC deve ser avaliada e inserida na cultura militar. Por esse motivo, entendeu-se necessário apresentar características relacionadas a essa cultura para possibilitar um melhor entendimento do estudo.

3 CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES

Nas organizações, a depender do nível de compartilhamento e aceitação de seus valores corporativos, a cultura organizacional pode ser classificada como forte e fraca. A cultura forte, segundo Robbins (2004, p. 242), tem “impacto maior sobre o comportamento dos funcionários” na medida em que os valores essenciais da organização são mais intensamente aceitos, gerando “um clima interno de alto controle comportamental”, a exemplo das organizações militares.

Essas organizações, representadas por uma cultura organizacional forte e madura, repleta de regras e tradições, têm como pilar a hierarquia e a disciplina. No Brasil, as primeiras tropas organizadas de que se tem notícia datam de 1549, vindas de Portugal, com o governador-geral Tomé de Sousa. Àquela época, as tropas estavam distribuídas pelo território brasileiro sem que houvesse uma organização ou padronização de suas ações. Este cenário passou a mudar a partir de 1808, com a criação do “1° Regimento de Cavalaria do Exército, ainda hoje existente, o nosso corpo mais antigo”, e a publicação de um plano de fardamentos, dando início a um processo de padronização das tropas (Barroso, 2019, p. 26).

Esse processo, acompanhado pelo surgimento de diversas tradições e rituais militares, como cerimônias, canções, termos e jargões (Brito; Pereira, 1996), representa um conjunto de normas sociais ocultas que direciona as ações (Schein, 2009; Santos, 2017), promovendo a unidade e a identidade entre os membros da caserna. Sobre essa identidade, Brito e Pereira (1996, p. 145) tecem considerações:

> Nas organizações, com fortes padrões culturais, existe um processo de socialização ritualizado dos novos membros, que reforça a identidade organizacional, bem como possibilita uma certa coerência de pensamento e percepção da realidade, oferecendo uma "espécie de mesma direção" ou de que todos estão no "mesmo barco".

A cultura é a principal fonte de identidade, formada por crenças e valores que, compartilhados, constroem as realidades sociais das organizações e, consequentemente, as singularidades que as diferenciam de qualquer outra (Pires; Macêdo, 2006; Schein, 2009; Braquehais *et al.*, 2017). Desse modo, “é apreendida e aprendida mediante processos de socialização, o que se verifica tanto no nível social quanto no nível organizacional” (Saraiva, 2002, p. 191).

Robbins (2004) destaca que a cultura é apropriada por meio de histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem. As histórias geralmente são contadas por contadores de histórias, que relatam situações vivenciadas pelos fundadores, relacionando presente e passado.

Essas histórias não só justificam práticas vigentes como também as legitimam, como, por exemplo, quando tratam “da obtenção de enormes sucessos, de reduções de força de trabalho, da recolocação de funcionários, de reações a antigos erros e de contendas organizacionais” (Robbins, 2004, p. 249).

Brito e Pereira (1996, p. 142) explicam que as histórias “organizam as crenças sobre a organização e seu sistema de valores, funcionando como um guia, que ajuda os membros [...] a compreenderem como as ‘coisas são feitas’” (Brito; Pereira, 1996, p. 142) e a sempre serem lembrados do porquê são feitas de determinado modo. Por sua vez, “os rituais são sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, os objetivos mais importantes, as pessoas que são importantes e as que são dispensáveis” (Robbins, 2004, p. 249).

Para Trice e Beyer (1984, p. 655, tradução nossa) os rituais representam um “conjunto detalhado de técnicas e comportamentos que controlam a ansiedade” e envolvem atividades carregadas de interações sociais, relativamente elaboradas e planejadas para o benefício de uma audiência, resultando em múltiplas consequências sociais.

Os símbolos materiais estão relacionados à mensagem que a organização passa aos seus funcionários e sinalizam a sua importância para a organização, “o grau de igualdade almejado pelos dirigentes e os comportamentos que são considerados apropriados” (Robbins, 2004, p. 250).

Sobre a linguagem, destaca-se que “as organizações costumam desenvolver termos próprios” (Robbins, 2004, p. 250). Um exemplo de utilização da linguagem na perpetuação da cultura organizacional são as gírias militares, descritas por Gusmão (2018, p. 35) como “palavras próprias que carregam em si um significado perceptível e claro a quem já faz parte do contexto, a quem está habituado ao conjunto de circunstâncias e situações”, promovendo a coesão e a identidade do grupo.

Para Choo (2003, p. 190) “crenças, regras e valores compartilhados formam a estrutura na qual os membros da organização constroem a realidade, reconhecem a importância de novas informações e avaliam ações e interpretações alternativas”. E assim, apesar de trabalharem em diferentes setores, executando atividades diversas, tendem a descrevê-la de forma semelhante (Robbins, 2004). Esse movimento, na perspectiva de Choo (2003), delimita um terceiro tipo de conhecimento — o cultural —que, associado aos conhecimentos tácito e explícito, forma o conhecimento organizacional.

A expressão desse conhecimento cultural dentro das organizações conduz à discussão sobre maturidade organizacional. Nas organizações jovens, a cultura reflete, em grande parte,

as crenças e valores de seus fundadores, estando a mudança cultural mais intimamente ligada ao desenvolvimento dessas organizações. Nessa evolução, aquelas de idade média, ou que já tenham tido no mínimo duas gerações de gestores, passam a desenvolver subculturas (Schein, 2009).

As subculturas refletem "problemas, situações ou experiências comuns a alguns membros", podendo ser "definidas por designações de departamentos e por separação geográfica" (Robbins, 2004, p. 242). Nessas organizações de idade média, é importante identificar os elementos culturais que promovem o sucesso organizacional e aqueles que, ao contrário, prejudicam a organização, além dos que integram as diversas subculturas (Schein, 2009).

Com o envelhecimento das organizações, Schein (2009, p. 18, tradução nossa) alerta que "elementos da cultura corporativa ou o desalinhamento de subculturas podem se tornar sérios problemas de sobrevivência para a organização, especialmente se a tecnologia, o mercado, as condições e a situação financeira mudarem".

Nas organizações maduras, esses elementos já foram identificados e o que se encontra é uma cultura corporativa que reflete as partes da organização e suas diversas subculturas em termos semelhantes. Seria o equilíbrio entre a cultura dominante, que "expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização" e os "diversos nichos de subculturas" (Robbins, 2004, p. 241).

Schein (2009) defende a perspectiva de que, vista como propriedade de um determinado grupo, a cultura reflete o que foi aprendido com a solução de problemas no decorrer da história da organização. Porém, Pires e Macêdo (2006, p. 91) advogam que essa perspectiva é considerada limitada por não avaliar "o contexto global no qual o grupo ou a organização em questão está inserida".

Nesse sentido, numa visão sistêmica aberta e tomando como base aspectos da cultura de diversos países, Hofstede (1994) analisou a cultura organizacional e identificou que as organizações não se limitam às suas crenças e valores, sendo influenciadas por múltiplos elementos. Desse modo, segundo o autor, antes de influenciar o ambiente organizacional, líderes e liderados são influenciados pelo ambiente social em que estão inseridos, posto que "os gerentes são humanos e filhos de sua cultura; [...] as pessoas que escreveram e ainda escrevem teorias e criam conceitos de gestão também são humanos e limitados pelo ambiente cultural" (Hofstede, 1994, p. 7, tradução nossa).

Tomando como base a perspectiva de Hofstede (1994), Pires e Macêdo (2006, p. 95) indicam que, nas instituições públicas, a visão sistêmica aberta predomina, já que essas

organizações representam “sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados”, altamente influenciados por questões políticas, devido ao fato de serem administradas pelo poder público. Sobre essas características, Dussault (1992, p. 13) descreve:

> As organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do Governo, seus objetivos, pelo menos os gerais, são fixados por uma autoridade externa.

Nesse contexto se enquadram as FA, instituições do Estado fortemente influenciadas por questões políticas, econômicas e sociais, e cujas características confirmam os resultados encontrados por Machado, Santos e Pinto (2009), ao discorrerem sobre o grau de incerteza em OM. Para os autores (2009, n.p), “numa organização onde é alto este índice, existe a necessidade de regras de comportamento, busca da formalização e padronização, estabelecendo rituais, utilizando-se de planejamento de curto e longo prazo”.

Entretanto, há que se considerar que o contexto das organizações militares —cujos padrões culturais são arraigados, onde a estrutura hierárquica é rígida e o processo de socialização é ritualizado (Brito; Pereira, 1996) —pode dificultar a GC tácito, na medida em que não fornece um ambiente propício, flexível e criativo para o compartilhamento do conhecimento. Por outro lado, como resultado da formalização e da padronização, diretrizes, normas e instruções militares balizam as atividades desenvolvidas e, de algum modo, acabam por favorecer a disseminação do conhecimento explícito.

Para Takeuchi e Nonaka (2008, p. 28), a estrutura hierárquica também favorece a GC explícito, na medida em que é “eficiente para adquirir, acumular e explorar novos conhecimentos através da combinação e da internalização [...], entretanto, prejudica a iniciativa individual” e pode representar um problema nos períodos de instabilidade e de rápidas transformações, ao exigir proatividade e flexibilidade para a tomada de decisão. Os autores complementam que a estrutura hierárquica, ao prejudicar a iniciativa individual, “não é adequada para adquirir, acumular e explorar o conhecimento tácito”.

A esse respeito, Gouvinhas e Costa (2005) explicam que, apesar de o processo de utilização do conhecimento ser natural do homem, sua criação formal e sua manutenção dependem da cultura organizacional. Para os autores, registrar o conhecimento individual, por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito, “mantê-lo em um lugar (base de conhecimento) onde todos [...] possam encontrá-lo e aprender sobre ele” representa um grande

desafio gerencial (Gouvinhas; Costa, 2005, p. 9, tradução nossa), principalmente quando se pensa na estrutura das organizações militares.

Segundo os autores, mudar uma cultura organizacional, em especial quando forte, não é algo simples, já que as pessoas tendem a reagir às mudanças. Dessa forma, ao entenderem que “nenhuma transformação ocorre sem sofrer resistências”, consideram importante identificar perfis de pessoas com as quais seja possível manter “estratégias de comunicação e envolvimento” para facilitar “a ruptura da barreira cultural” ao aprendizado (Costa; Gouvinhas, 2004, p. 4814).

Nesse sentido, está o desafio de incentivar o aprendizado pessoal e de valorizar o conhecimento, identificando estratégias para “cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis” (SENGE, 2018, n.p.), a fim de criar "uma cultura de aprendizado", transformando o "conhecimento no principal ativo da organização” (Costa; Gouvinhas, 2004, p. 4811).

Hirata (2001, p. 40) sugere que a interação com o ambiente externo é também uma forma de incentivar o aprendizado, pois possibilita “rupturas em relação aos hábitos, costumes e rotinas que muitas vezes distanciam a empresa das inovações” e agem como barreiras à geração de novos conhecimentos.

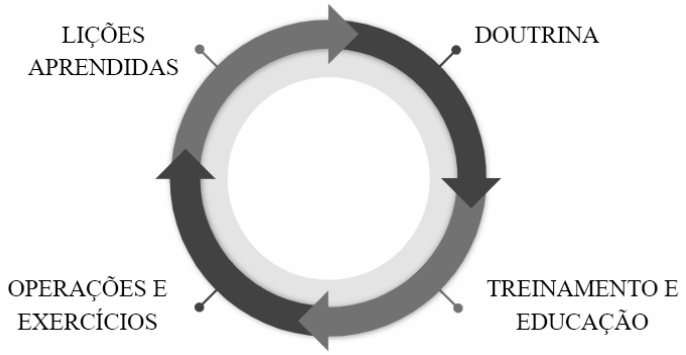
Sobre a mudança, estudos recentes indicam que a era da informação e do conhecimento impacta diretamente na cultura das OM que, agora, precisam buscar soluções criativas e inovadoras para seus problemas (Santos, 2013), “mantendo recursos humanos adequados às peculiaridades da profissão militar, permanentemente qualificados, preparados e motivados” (Brasil, 2020d, p. 24), o que abre espaço para a cultura do aprendizado organizacional.

A título de exemplo, esse aprendizado pode ocorrer com a aproximação interoperacional entre forças singulares brasileiras e de outras nacionalidades, propiciando ações de compartilhamento de tecnologias, informações, conhecimentos, práticas, experiências, impressões e promovendo flexibilidade estratégica e tática. De um modo geral, esse é um trabalho complexo e constante por parte das organizações, cuja demanda consiste em identificar que “as práticas de gestão do conhecimento [...] são valiosos bens que podem ser usados como recursos estratégicos”, cuidando, para além da geração ou aquisição do conhecimento, da sua catalogação, transferência, assimilação e utilização na rotina do trabalho (Behr; Nascimento, 2008, p. 4).

Constitui-se em um ciclo estratégico, que começa com a interação entre a informação estratégica, originada do ambiente externo à organização; a informação não estratégica, interna à organização; e o conhecimento estratégico, resultando na adoção de ações que efetivamente

implementam a estratégia escolhida, considerando aspectos como “contexto, poder, cognição e outras variáveis” (Miranda, 2016, p. 122). Essas ações estratégicas são avaliadas e realimentam o ciclo com base em lições aprendidas, de boas e más práticas, promovendo a revisão, alteração ou confirmação “das informações coletadas e analisadas e do conhecimento estratégico aplicado” (Miranda, 2016, p. 122), conforme apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Ciclo de GC em Organizações Militares



Fonte: Adaptado de Lis (2014).

Para Santos (2003, p. 79), uma organização que aprende resulta da relação entre “pessoas que aproveitam sua capacidade para conhecer e criar” e de uma organização que busca resultados alinhados com sua missão e objetivos, “assegurando a sinergia ou a interação sistemática entre as pessoas”.

O autor (2003, p. 79) cita um teste denominado *O teste da organização que aprende*, aplicado em uma pesquisa nos Estados Unidos (EUA), cujos itens são considerados atributos que melhor definem uma organização que aprende. Tais itens se assemelham àqueles propostos por Menezes *et al.* (2017), discutidos anteriormente. De alguns desses itens, é possível destacar as palavras-chave *aprende com a experiência*, *conhecimento permanece*, *divulga a documentação ou o que foi aprendido* e *banco de dados,*que remetem à importância estratégica da criação, do compartilhamento, da aplicação e do armazenamento do conhecimento.

Associando a ideia de *organização que aprende* (Carvalho; Mascarenhas; Oliveira, 2006) ao contexto militar, e considerando o ciclo estratégico da GC, destacam-se as palavras de Lis (2014, p. 59, tradução nossa), em sua análise sobre a GC no *United States Army* (USA; em português, Exército dos Estados Unidos) e na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN):

> Em combate, que é um caso extremo, os soldados arriscam suas vidas lutando diretamente com os inimigos. Eles têm a responsabilidade pelo cumprimento de suas metas e objetivos operacionais e também pelos seus subordinados e colegas. [...] Eles

> são esperados para operar e tomar as melhores decisões possíveis em situações altamente incertas. Portanto, os soldados precisam de conhecimentos profundamente enraizados no contexto da área de operação. [...] Eles precisam de conhecimento e experiência para estarem disponíveis imediatamente quando necessário, a fim de responder adequadamente a ameaças e desafios emergentes.

Retomando Menezes *et al.*(2017) e Santos (2003), e a partir da análise de Lis (2014), fica clara a importância estratégica do aprendizado organizacional para elevar o nível de efetividade da ação militar.

No âmbito internacional, Winckler (2021, p. 6, tradução nossa) apresenta um estudo sobre lições aprendidas na Força Aérea Sueca (SwAF), um processo que depende do indivíduo e suas práticas, "[...] responsável por lidar com novos conhecimentos e experiências". O autor ressalta que a SwAF "promove políticas e práticas para gerenciar as experiências de suas atividades militares" utilizando-se das "lições aprendidas como um instrumento por meio do qual as organizações visam coletar e transformar seu conhecimento" (Winckler, 2021, p. 20, tradução nossa) para atividades futuras. O autor complementa:

> Como resultado, a organização deve estar preparada para abandonar práticas ultrapassadas e aprender a criar novos métodos por meio da melhoria contínua de cada atividade, do desenvolvimento de novos conhecimentos a partir de experiências bem-sucedidas e da inovação contínua como um processo organizacional estruturado (Winckler, 2021, p. 4, tradução nossa).

Outro exemplo que retrata a importância do aprendizado organizacional pode ser observado na Estratégia Nacional de Defesa (*National Defense Strategy*) dos Estados Unidos, que destaca a necessidade de se cultivar a força de trabalho de militares de alta qualidade em processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção, por intermédio do fortalecimento da Educação Militar Profissional (EMP):

> EMP vai enfatizar a autonomia em termos de combate de modo a reduzir o impacto das <u>comunicações degradadas / perdidas em combate</u>. EMP deve ser usada como um ativo estratégico para construir confiança e interoperabilidade entre as forças conjuntas e com forças aliadas e parceiras (EUA, 2018, p.8, tradução nossa, grifo nosso).

Além disso, a referida Estratégia enfatiza a importância do aprendizado e da troca de conhecimento com aliados e parceiros como sendo "uma prioridade em termos operacionais, de elementos de força modular, comunicações, compartilhamento de informações, e equipamento" (EUA, 2018, p. 9, tradução nossa).

Nesse sentido, reitera-se que uma cultura organizacional que incentiva o aprendizado possibilita o desenvolvimento de atividades construtoras de conhecimento. Estas englobam a solução compartilhada de problemas e a importação de novos conhecimentos (Leonard-Barton, 1995), alcançando decisões estratégicas por meio da integração entre os objetivos (fins) e ações (meios), influenciadas pelos limites cognitivos e técnicos dos decisores (Miranda, 2016), como suas experiências e impressões.

Assim, entende-se que a cultura de uma *organização que aprende* relaciona-se diretamente com o nível de eficiência do compartilhamento de conhecimento interpessoal. Considerando, então, que esse compartilhamento representa a fase crítica do processo de criação do conhecimento institucional, principalmente se for levado em conta o nível estratégico de informações militares, conclui-se que o aprendizado organizacional deve ser avaliado e tratado como uma ferramenta necessária no âmbito da Defesa para criação, captura, assimilação, compartilhamento e registro dos conhecimentos estratégicos.

4 ESTUDO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SISESO

Este capítulo propõe, inicialmente, descrever a história e a estrutura do SISESO e o contexto no qual está inserido, partindo, de forma breve, da evolução da FAB, para mostrar como ela, principalmente no que concerne à composição do efetivo, pode impactar na GC organizacional.

Em seguida, apresenta os procedimentos metodológicos selecionados para coleta e análise dos dados, descrevendo como foram operacionalizados.

4.1 Sistema de Serviço Social da FAB

Em 20 de janeiro de 1941, por meio do Decreto-Lei n° 2.961, o então presidente Getúlio Vargas criou o Ministério da Aeronáutica, que surgia a partir das aviações da MB e do EB, com a "tarefa de edificar o alicerce do poder aéreo brasileiro", reunindo "a aviação civil, a infraestrutura, a indústria nacional do setor, as escolas de formação e o seu braço-armado" (Brasil, 1941a; Brasil, 2021a, p. 9).

À época, pelo mundo, o setor de aviação evoluiu, principalmente por ser uma ferramenta estratégica na defesa das nações. Porém, "no Brasil, faltavam pilotos, aeronaves, pistas, equipamentos, mão de obra especializada, normas de segurança, indústrias para o setor e pesados investimentos" (Brasil, 2021a, p. 9).

Foi nesse contexto que, ainda na década de 1940, a FAB, assim denominada em maio de 1941, criou a Escola de Aeronáutica dos Afonsos, onde os pilotos eram formados; a Escola Técnica de Aviação de São Paulo e, "para suprir a demanda por pessoal qualificado, foram criadas a Escola de Aeronáutica e a Escola de Especialistas de Aeronáutica" (Brasil, 2021a, p. 13).

Ainda naquela década, a FAB "[...] deu os primeiros passos para a criação de um núcleo de referência em ensino, pesquisa e formação de mão de obra qualificada para a aviação", composto pelo Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA) e pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) que, ao longo de seus mais de 70 anos, formou engenheiros nas mais diversas áreas e contribuiu para o desenvolvimento dos setores de "telecomunicações, informática, infraestrutura aeroportuária, automação bancária, transporte aéreo e indústria automobilística" (Brasil, 2021a, p. 13 e 16).

Com o objetivo de expandir a presença da FAB pelo território brasileiro, outro importante passo foi a criação da Comissão de Aeroportos da Região Amazônica (COMARA),

que construiu, ampliou e pavimentou 56 pistas, promovendo maior segurança aos pilotos e tripulantes e facilitando o acesso e a integração na região. Para que todo o trabalho da COMARA fosse realizado, eram necessários integrantes de diferentes postos e graduações, bem como especialidades. Entre oficiais, graduados, praças e servidores civis, a comissão conta com "engenheiros de infraestrutura, engenheiros civis, arquitetos, mecânicos, agrimensores, eletricistas, administradores, além de operadores de equipamentos, marinheiros e topógrafos" (Brasil, 2021a, p. 18).

Além da expansão pelo território para a integração do Brasil, foi identificada a necessidade de expandir também a notoriedade da FAB. Para tal, em 1952, foi criado o Esquadrão de Demonstração Aérea (EDA), conhecido como a Esquadrilha da Fumaça. A exemplo do ITA e da COMARA, no EDA diferentes especialidades, além dos aviadores, também eram requeridas, tais como:

> [...] oficiais de outras áreas, como manutenção de aeronaves, comunicação social e medicina, além de graduados especialistas, chamados de "Anjos da Guarda", responsáveis pela manutenção das aeronaves, e praças, que auxiliam nas mais diversas atividades do Esquadrão (Brasil, 2021a, p. 19).

Os exemplos são muitos no que diz respeito à diversidade da composição do efetivo da FAB. São mais de 25 quadros subdivididos em mais de 200 especialidades (Brasil, 2021b). No caso dos oficiais, há aviadores, intendentes e infantes, formados pela Academia da Força Aérea (AFA); engenheiros, formados pelo ITA, e também profissionais das áreas de medicina, odontologia, farmácia, administração, direito, serviço social, entre várias outras, que podem ingressar, de forma voluntária, como militares temporários, ou por meio de concurso público, como militares de carreira.

A necessidade de uma diversidade de especialidades não relacionadas diretamente à atividade-fim da FAB é justificada pela obrigatoriedade de manutenção de um corpo de militares preparados para atender a nação, defendendo a pátria, garantindo os direitos constitucionais, além de subsidiariamente cooperar "com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, com a participação em campanhas institucionais de utilidade pública ou de interesse social e com delitos transfronteiriços e ambientais" (Brasil, 2018b, p. 16).

Assim, considerando o leque de especialidades que as FA mantêm ativas, torna-se inviável que estas realizem todo o processo de formação e especialização desses profissionais. Cabe, assim, a seleção de pessoas formadas em instituições civis e com nível de experiência requerido em edital específico. Após selecionados, esses profissionais passam por um período de formação militar para o desempenho das atividades da caserna.

Para o controle e o gerenciamento de todo esse efetivo, bem como do planejamento e organização dos processos seletivos, existe o Comando Geral do Pessoal (COMGEP) e, subordinada a esse grande comando, há a Diretoria de Administração do Pessoal (DIRAP).

4.1.1 Diretoria de Administração do Pessoal

A DIRAP foi criada em 1941 por meio do Decreto-Lei n° 3.730, de 18 de outubro daquele ano, como Diretoria do Pessoal (DPAer), tendo seu regulamento aprovado alguns meses depois, em 02 de dezembro, com o Decreto nº 8.288, data em que se comemora o aniversário da referida diretoria (Brasil, 1941b; Brasil, 1941c).

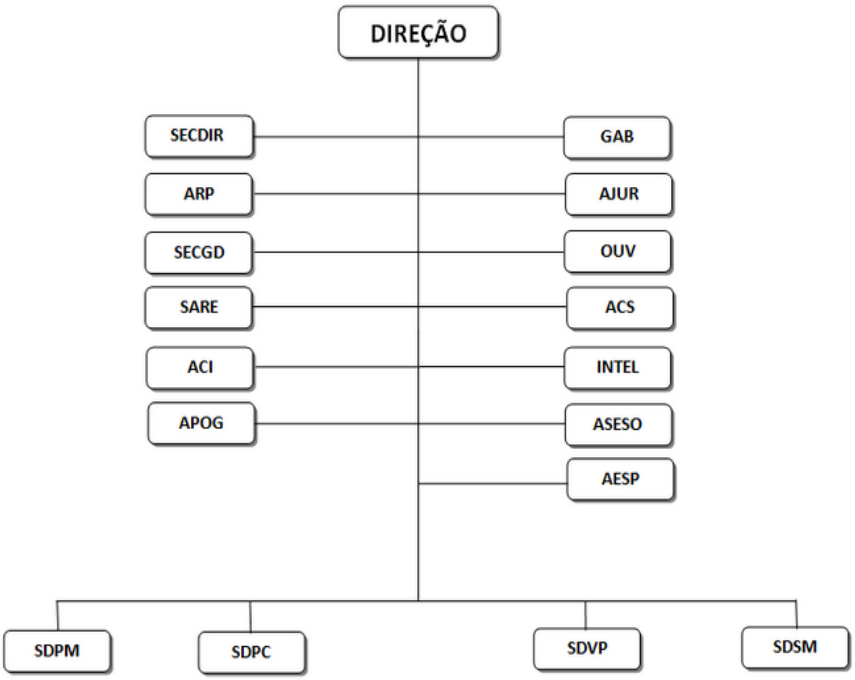
Em 1969, com a publicação do Decreto nº 64.451, datado de 2 de maio daquele ano, o Regulamento do Comando-Geral do Pessoal alterou o nome da DPAer para Diretoria de Administração do Pessoal, cuja subordinação passou àquele grande comando. No documento, o Art. 18 descreve que a Diretoria de Administração do Pessoal "é o Órgão que se incumbe dos assuntos relativos ao pessoal militar e civil do Ministério" (Brasil, 1969a).

Em 15 de setembro de 1969, por meio do Decreto nº 65.165-A, o Regulamento da Diretoria de Administração do Pessoal foi aprovado e, no dia seguinte, em 16 de setembro, a DPAer foi desativada (Brasil, 1969b).

A DIRAP, que mantém esse nome até os dias de hoje, fica localizada na cidade do Rio de Janeiro-RJ e, conforme informado pelo setor responsável pelo controle de efetivo, conta com 479 militares da ativa e da reserva, neste último caso, prestando tarefa por tempo certo (PTTC)[4], além de33 servidores civis. O efetivo é distribuído entre subdiretorias e assessorias, como se pode observar no organograma da organização (Figura 10).

[4] A prestação de tarefa por tempo certo, prevista no art. 3° da Lei n° 6.880, de 9 de dezembro de 1980, é uma medida de gestão de pessoal militar que tem por fim permitir a execução de atividades de natureza militar por militares veteranos possuidores de larga experiência profissional e reconhecida competência técnico-administrativa (Brasil, 2020e, p. 7).

Figura 10 - Organograma da DIRAP



Fonte: Brasil (2021c).

Nos seus diversos setores, a DIRAP trata de assuntos relativos ao controle do efetivo militar e dos servidores civis da FAB; processos seletivos de militares temporários e convocados para cumprimento do serviço militar obrigatório; processos de veteranos e pensionistas; apoio ao efetivo por meio do serviço social; além de suporte jurídico na emissão de pareceres sobre problemas de justiça relacionados a todos os temas sob responsabilidade da diretoria.

4.1.2 Serviço militar temporário

Como já abordado acima, as FA necessitam de militares de diversas especialidades além daquelas consideradas essenciais para o desempenho das atividades-fim das instituições. Assim, o custo para especializar cada um desses profissionais, mantê-los ao longo de toda a carreira e financiar suas despesas na reserva seriam exponenciais.

Nesse contexto, surgiu a opção do serviço militar temporário voluntário, acompanhando uma tendência da AP de enxugamento da máquina estatal, como característica do neoliberalismo. A esse fenômeno, estudiosos denominam de *precarização do trabalho* marcado pela redução dos direitos trabalhistas (Antunes, 2000).

Os militares temporários, enquanto na ativa, fazem jus aos mesmos direitos remuneratórios e têm acesso aos mesmos benefícios previstos em lei que os militares de carreira

no posto/graduação de referência (Santana, 2020). Porém, não têm direito à estabilidade e, após serem licenciados, passam à reserva de 2ª categoria ou não remunerada (R/2). É possível averbar aquele tempo de serviço ativo para fins de aposentadoria, contudo, sem garantia remuneratória posterior (Brasil, 1964).

A legislação que rege o serviço temporário é a Lei n° 4.375, de 17 de agosto de 1964, denominada Lei do Serviço Militar, que descreve:

> Art. 27. Os Comandantes das Forças Armadas poderão, em qualquer época do ano, autorizar a aceitação para o serviço militar temporário de voluntários, reservistas ou não. (Redação dada pela Lei nº 13.954, de 2019)
> § 1º Os voluntários inscritos serão submetidos a processo seletivo simplificado para incorporação no serviço ativo como oficial subalterno ou praça temporário [...] (Incluído pela Lei nº 13.954, de 2019).
> [...]
> § 2º Poderão voluntariar-se para o serviço temporário na qualidade de oficial superior temporário os cidadãos de reconhecida competência técnico-profissional ou notório saber científico, os quais serão nomeados Oficiais, nos termos da Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), conforme estabelecido em ato do Poder Executivo federal para cada Força Armada [...] (Incluído pela Lei nº 13.954, de 2019) (Brasil, 1964).

No caso da FAB, existem graduados temporários, no Quadro de Sargentos da Reserva de 2ª Classe Convocados (QSCon), e oficiais, no QOCon. É importante salientar que o Quadro Complementar de Oficiais da Aeronáutica (QCOA) foi extinto no ano de 2013 e os últimos militares deste quadro deixaram a FAB entre 2021 e 2022. Atualmente, apenas o QOCon continua vigente para o ingresso de oficiais temporários.

Assim, anualmente, a FAB licencia e recruta centenas de militares temporários, nas mais diversas especialidades, mantendo sempre o ciclo de desligamento/reposição ativo, sem a criação de vínculo empregatício permanente com a instituição. Porém, na contramão dos benefícios econômicos e administrativos atingidos pela contratação desses militares temporários, há também que se pensar que, ao deixarem a FAB, esses profissionais levam consigo todo o conhecimento acumulado em sua experiência pregressa e também aquele absorvido ao longo do tempo de serviço.

Como temporários, durante o tempo na ativa, muitos desses militares não criam uma identidade ou uma forte conexão com a instituição, ou seja, não *vestem a camisa*. Por entenderem que aquela situação é passageira, podem, talvez, não se sentirem motivados a compartilhar suas experiências e conhecimentos. Sobre o assunto, Feijoo (2017, n.p) descreve:

> Quanto maior a precariedade [...], menor é o comprometimento do trabalhador com a empresa. Seu trabalho será mecânico e rotineiro, e destinado a obter o máximo de benefício para si mesmo no menor tempo possível, esquecendo sua contribuição para

> a empresa. Como se pode estimular um trabalhador a inovar, a comprometer-se, a "vestir a camisa", quando ele sabe que seus dias estão contados? A precariedade fomenta os comportamentos egoístas e anticorporativos.

Nesse sentido, há que se considerar como um desafio gerencial a determinação dada pela Diretriz do Comandante da Aeronáutica 2021-2022 de que a GC, conceituada como "sistemática de aproveitamento do capital intelectual e da força de trabalho", no caso desses profissionais temporários, deve ser muito bem estruturada (Brasil, 2021d, p.17), de modo que os benefícios de sua contratação sejam mantidos e seus conhecimentos sejam aproveitados no futuro. Com a troca de comando em 2023, em sua diretriz, o novo comandante da Aeronáutica (CMTAER) aponta que a FAB deve "persistir na instituição de um ciclo ininterrupto de aperfeiçoamento da gestão do conhecimento, adotando como premissas básicas o máximo compartilhamento e a adequada disseminação dos ensinamentos adquiridos pelo efetivo" (Brasil, 2023b, p. 14)

Como apresentado na introdução deste trabalho, levando em conta a importância dos militares temporários para a FAB, o aproveitamento dos conhecimentos que estes possuem de sua experiência pregressa e daqueles adquiridos na instituição, este estudo se propõe a analisar a GC no SISESO, considerando a incorporação temporária de militares da especialidade de serviço social. Para tal, apresenta-se um breve histórico da especialidade e dos setores específicos onde foram coletadas as informações.

4.1.3 O SISESO

Não há uma data conhecida sobre o início da assistência social[5] na FAB, no entanto, supõe-se sua origem com o primeiro grupo de militares da Aeronáutica, já que "o comprometimento do militar com a instituição e com o seu 'irmão de Armas', característico da carreira, traz para este contexto a adoção de práticas de ajuda e caridade entre os pares" (Brasil, 2019f, n.p.).

No final da década de 1960, por meio do Decreto n° 64.451, de 02 de maio de 1969, que aprovou o Regulamento do COMGEP, a assistência social foi citada pela primeira vez "nas legislações do COMAER como sendo um dos assuntos relativos aos objetivos da Política

[5] Assistência Social é uma política pública prevista na Constituição Federal de 1988 e também direito do cidadão, assim como a saúde, a educação, a previdência social, dentre outros, e diferente do Serviço Social que é a profissão de nível superior, regulamentada pela Lei 8.662/1993. Erroneamente costumam confundir a profissão com assistencialismo, porém, o Serviço Social desvinculou-se destas práticas há várias décadas. Atualmente, a prática profissional exige competências técnicas e se constitui na viabilização e articulação de direitos (Brasil, 2019j, n.p.).

Aeronáutica do Pessoal" (Mostaro; Laplagne; Silva, 2021, p. 43). Sobre esse conteúdo, o regulamento descrevia:

> Art. 4º Compete ao Comando do Comando Geral do Pessoal:
> 1 - A consecução dos objetivos da Política Aeronáutica do Pessoal, no que diz respeito aos assuntos relativos ao Ensino, à Administração de Pessoal, à Saúde, à Assistência Social, e ao Acervo Histórico do Ministério da Aeronáutica (Brasil, 1969a, n.p.).

Naquele momento, a especialidade contava apenas com assistentes sociais civis, tendo as primeiras assistentes sociais militares ingressado, em 1982, na primeira turma do Quadro Feminino de Oficiais (QFO). Algumas delas foram designadas para a extinta Diretoria de Intendência (DIRINT), atual Diretoria de Administração da Aeronáutica (DIRAD). Essa informação é importante para que se possa entender a "trajetória histórica da assistência social na Aeronáutica, já que esta inserção profissional gerou mudanças que culminaram na constituição [...]" da DIRINT/DIRAD "[...] como órgão responsável pela normatização e controle da assistência social" na FAB (Brasil, 2019f, n.p.).

Foi na DIRINT que esse grupo de mulheres militares deu início a um projeto que, em 1985, resultou na criação do Sistema de Assistência Social (SAS), cujo objetivo era "planejar, orientar, coordenar, controlar e promover o bem-estar social dos seus destinatários, no âmbito do Ministério da Aeronáutica" (Brasil, 1985, n.p.). Para que o objetivo fosse alcançado, definiu-se uma estrutura em formato de sistema que interligava uma OM central — responsável pela gestão, normatização e planejamento — às demais unidades militares - dedicadas a realizar as atividades determinadas por àquela OM (Mostaro; Laplagne; Silva, 2021).

Com a passagem da década de 1980 para 1990, observou-se o fortalecimento do SAS em decorrência da ampliação da "legislação de maneira mais específica para atender às demandas socioassistenciais oriundas das mudanças ocorridas nas condições de vida e trabalho do público-alvo da Aeronáutica" (Santana, 2020, p. 25). Porém, no que concerne à admissão de assistentes sociais na FAB, com a extinção do QFO em 1990, houve um retrocesso, e a demanda por militares da especialidade passou a ser atendida pelo QCOA, quadro instituído em 1997, composto por militares temporários.

Com o aumento do efetivo de assistentes sociais militares e a publicação da Política Nacional de Assistência Social (PNAS) em 2004, o SAS se fortaleceu e promoveu a reformulação do sistema, que, influenciado pela Política aprovou a Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 163-1, em 2006. A ICA 163-1/2006 revelou "uma tentativa de rompimento

com o histórico de intervenção do serviço social pautado somente no atendimento pontual com vistas à concessão de benefícios" (Brasil, 2019f, n.p.), tendo como novo objetivo:

> [...] privilegiar ações sociais de caráter socioeducativo, preventivo e promocional. Assim, a atenção dos gestores sociais deverá se voltar não apenas para a concessão de Benefícios Sociais, na área da Assistência Social, mas, também, para programas que atendam demandas do efetivo do COMAER e que deverão ser implementados de acordo com a realidade social de cada região (Brasil, 2006, p. 18).

Este novo modelo do SAS, descrito como Plano de Assistência Social na ICA 163-1/2006, se estruturou sobre cinco eixos, apresentados como Programas de Ações Sociais Integradas (PASIC's), quais sejam: Programa de Promoção Familiar (PASIC 1); Programa de Atenção ao Idoso (PASIC 2); Programa de Assistência Social (PASIC 3); Programa de Recursos Humanos (PASIC 4); e Programa de Lazer e Cultura (PASIC 5) (Santana, 2020).

Com essa nova mudança, o aparato jurídico foi revisado e novas legislações foram criadas para "sistematizar a operacionalização das ações de assistência social e também a gestão dos recursos da Assistência Social do COMAER" (Santana, 2020, p. 26). Cabe destacar que, em meio a tantas alterações, em 2013, o QCOA foi extinto, sendo substituído por outro quadro temporário, o QOCon. Além disso, um novo quadro de carreira foi criado, o QOAP que, entre diversas especialidades, inclui assistentes sociais. Todos esses movimentos impactaram diretamente na composição do efetivo do SAS.

Em 2018, uma mobilização liderada pelos assistentes sociais do órgão central do sistema buscou a reformulação do SAS, por considerar que as ações não se limitavam à assistência social. Dessa forma, uma nova nomenclatura foi proposta, reformulando e alterando, por meio da Portaria n° 1.849/GC4, de 8 de novembro de 2018 (Brasil, 2018c), a denominação do SAS para SISESO. Sobre o assunto, Santana (2020, p. 31) esclarece:

> Muito além de uma simples mudança de nomenclatura, essa alteração tem como principal objetivo uma mudança de paradigma ao reconhecer que o trabalho das assistentes sociais da FAB está em constante expansão, à medida que surgem cotidianamente novas demandas profissionais que extrapolam a atuação apenas na política de assistência social [...].

Também no ano de 2018, o PCA 11-47 (Brasil, 2018a) retratou, na Cadeia de Valor do COMAER, o serviço social como parte integrante dos macroprocessos de gestão e suporte, ou seja, "aqueles que não impactam diretamente sobre os principais valores entregues aos clientes da instituição, mas contribuem sobremaneira para a consecução dos macroprocessos finalísticos" (Brasil, 2018a, p. 15). O SISESO representa o macroprocesso de apoio ao efetivo,

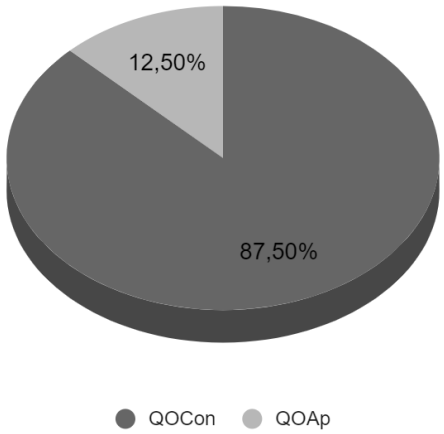
cujas atividades têm o objetivo de melhorar a qualidade de vida do efetivo por intermédio da gestão do serviço social e da promoção de atividades sociais (Brasil, 2018a).

Em 2019, a Subdiretoria de Encargos Especiais (SDEE) passou à subordinação da DIRAP, e com ela, também, o SISESO, deixando, assim, de fazer parte do organograma da DIRAD. A referida subdiretoria foi posteriormente extinta e, dessa forma, o SISESO passou a se estruturar "através da Assessoria de Serviço Social, na função de órgão central que planeja, normatiza e controla os programas, projetos e ações sociais" (Santana, 2020, p. 32) realizados pelos 46 órgãos executivos subordinados, os chamados SESO (Brasil, 2019j).

Atualmente, o SISESO conta com 120 assistentes sociais, sendo 112 militares da ativa, uma militar da reserva (QFO) PTTC e quatro servidores civis. Do total de militares da ativa, 14 são de carreira (QOAP) e 98 são temporários (QOCon) (Brasil, 2023a).

Em vista do exposto, a escolha do *locus* da pesquisa se deu em virtude de quase a totalidade dos militares da especialidade de serviço social (Figura 11) encontrar-se na condição de incorporação temporária, pelo QOCon.

Figura 11 - Efetivo militar da especialidade de serviço social



Fonte: A autora.

Vislumbrando a possibilidade de acessar um conjunto relevante de informações, sob perspectivas que levassem em conta, além dos militares temporários e de carreira representados na Figura 11, também servidores civis e oficiais que já deixaram a FAB, mas carregam experiências pessoais e profissionais da época em que serviram na instituição, optou-se por convidar aqueles que já desempenharam alguma função no SISESO.

Nesse sentido, entendendo que o conhecimento está disponível em rotinas, processos, práticas e normativos (Davenport; Prusak, 1998), buscou-se explorar as situações do cotidiano com a realização das técnicas de grupo focal (GF) e, posteriormente aprofundá-las a partir de entrevistas semiestruturadas. Em paralelo, foi realizada revisão de documentos e registros com o intuito de identificar diretrizes, normativos e instruções que abordem a GC no COMAER e no SISESO para enriquecer o contexto do estudo.

A autorização para a coleta de dados se deu por meio de ofício encaminhado à DIRAP, por intermédio da UNIFA, solicitando a participação de representantes do efetivo do SISESO. Em anexo, seguiu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A), com vistas à permissão formal das informações prestadas e disponibilização de esclarecimentos sobre o estudo, submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa e aprovado de acordo com o Parecer Consubstanciado nº 5.758.664 (Anexo A).

4.2 Revisão de documentos e registros

Para esta etapa tomou-se como ponto de partida a pesquisa documental desenvolvida por Bussmann (2021), conforme o Quadro 1. O intuito do autor foi identificar quaisquer diretrizes acerca da implementação da GC na FAB, assim como realizar o levantamento de documentos do COMAER do nível estratégico.

Quadro 1 - Documentos analisados

DOCUMENTO	ASSUNTO
Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-45/2018(Brasil, 2018b)	Concepção estratégica do COMAER Força Aérea 100
Plano do Comando da Aeronáutica (PCA) 11-47/2018(Brasil, 2018a)	Plano estratégico militar da aeronáutica entre os anos 2018 e 2027
Norma do Sistema do Comando da Aeronáutica (NSCA) 80-6/2018 (Brasil,2018d)	Gestão do conhecimento voltada à inovação na FAB
Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-1/2019 VOLUME 1 (Brasil, 2019g)	Sistemática de planejamento e gestão institucional da aeronáutica
Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-118/2019 (Brasil, 2019h)	Planejamento institucional da aeronáutica
Plano do Comando da Aeronáutica (PCA) 11-53/2019 (Brasil, 2019i)	Planejamento setorial do DCTA entre os anos 2019 a 2022

Fonte: Adaptado de Bussmann (2021).

Cabe esclarecer que, apesar de a pesquisa documental de Bussmann (2021) ser utilizada como base nesta dissertação, realizou-se uma nova busca, com o intuito de confirmar a vigência dos documentos utilizados pelo autor, além de identificar a existência de possíveis atualizações ou publicações do COMAER, do nível estratégico, aprovadas posteriormente. Tal pesquisa foi realizada em duas bases de dados oficiais da FAB: o Boletim do Comando da Aeronáutica (BCA) e o SISLAER. Em ambas as fontes, foram filtrados resultados que apresentavam o termo *gestão do conhecimento*.

Os dados levantados foram tabulados de acordo com a disposição apresentada no Quadro 2, a fim de representar o conteúdo relevante e facilitar a sua consulta (Bardin, 2016).

Quadro 2 - Tabulação de documentos analisados

DOCUMENTO	CONTEÚDO

Fonte: A autora.

No sentido de ampliar a contextualização e aprofundar o levantamento, foram consideradas também fontes específicas do SISESO (legislações, documentos, livro e página eletrônica), com o objetivo de identificar conteúdos que fazem menção à GC e em que contextos estão inseridos. Esses documentos foram tabulados tomando como exemplo a estrutura do Quadro 2.

4.3 Grupo focal

De acordo com Dias (2000, p. 3), o principal objetivo do GF é "identificar percepções, sentimentos, atitudes e ideias dos participantes a respeito de um determinado assunto, produto ou atividade". Parte-se da premissa "de que eles são capazes de gerar produtos em um volume expressivo em curto espaço de tempo e trazem à tona o processo de formação de opinião, que se dá no jogo das influências sociais mútuas" (Gondim, 2003, p. 154).

Buscou-se com o GF "gerar novas ideias ou hipóteses e estimular o pensamento do pesquisador" (Dias, 2000, p. 3), de modo que os tópicos levantados na dinâmica servissem de ponto de partida para a elaboração do roteiro de entrevistas semiestruturadas (Zaccaron *et al.*, 2018). Com esse objetivo, foi realizada uma sessão de GF junto a oficiais de carreira e oficiais temporários da ASESO, tendo em vista a possibilidade de obter uma visão macro do sistema, já que o setor é o órgão central do SISESO.

No momento do convite ao efetivo, a ASESO contava com um efetivo total de seis assistentes sociais, sendo uma oficial R/1 (QFO), na condição de PTTC, e cinco oficiais da ativa. Os cinco oficiais da ativa (QOAP e QOCon) se disponibilizaram a participar; a oficial R/1, por sua vez, participou apenas da entrevista semiestruturada, em virtude de seu tempo de experiência. Vale ressaltar que o número de participantes considerado ideal deve variar entre quatro e dez, de modo a garantir a contribuição de todos (Gondim, 2003).

4.3.1 Da coleta de dados com o grupo focal

De modo a obter informações adicionais ao longo do GF, um observador, junto ao moderador (pesquisador) da dinâmica, fez anotações acerca da "comunicação não-verbal" (Silva *et al.*, 2000, p. 53) expressa na maneira de falar dos assistentes sociais, na entonação de voz e em "expressões faciais, postura e gestos" (Marques, 2019, n.p.). Essas anotações foram posteriormente utilizadas como um dado complementar à discussão dos resultados.

O GF ocorreu no formato presencial e, tendo em mente a necessidade de deslocamento dos participantes e a disponibilidade de local para sua execução, decidiu-se por realizá-lo na DIRAP. Com o intuito de manter a privacidade dos assistentes sociais e deixá-los confortáveis, foi reservada a sala de reuniões n° 31. A dinâmica foi gravada em áudio e vídeo, com duração de 1hora e 13 minutos.

Pelo fato de os participantes trabalharem na DIRAP, todos já eram conhecidos. Segundo Gondim (2003, p. 154), grupos assim constituídos reproduzem facilmente “acordos implícitos sobre o que deve ou não deve ser dito e é preciso considerar isto na análise dos resultados, o que exige o cruzamento dos dados daí advindos com aqueles obtidos por meio de outras técnicas de coleta de dados”. Nesta pesquisa, os dados foram cruzados com os resultados encontrados na análise de documentos e registros.

Inicialmente, a moderadora informou que a sessão seria gravada e entregou a cada um dos assistentes sociais uma cópia do TCLE (Apêndice A) para leitura e aprovação, caso estivessem de acordo com o conteúdo. Todos foram favoráveis e assinaram os termos. Em seguida, o moderador teceu comentários sobre a pesquisa, sobre o desenvolvimento da dinâmica e sobre a presença do observador.

4.3.2 Tabulação dos dados do grupo focal

Os dados coletados em áudio e vídeo foram transcritos e o *corpus* textual categorizado em temas principais, a fim de "fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos" (Bardin, 2016, p. 148-149).

A primeira ação consistiu em estabelecer contato com o texto, por meio de leitura flutuante. Assim, tomam-se impressões iniciais, até chegar a uma leitura mais precisa, que permita a sistematização das ideias e a definição dos temas principais, que representam "a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura" (Bardin, 2016, p. 135).

Na etapa seguinte, buscou-se por palavras-chave que pudessem caracterizar cada tema principal, classificando-as "segundo critérios suscetíveis de fazer surgir um sentido capaz de introduzir alguma ordem na confusão inicial" (Bardin, 2016, p. 43). Por último, definiu-se o contexto em que os temas foram levantados, sintetizados por palavras representativas de uma opinião ou percepção do grupo. Para facilitar a compreensão, as informações foram dispostas conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Categorização

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SISESO		
Temas principais	Palavras-chave	Contexto

Fonte: A autora

Para cada tema principal, com respectivas palavras-chave e contextos, recorreu-se ao recorte do *corpus* textual com o agrupamento de frases inteiras, condensadas, ou o resumo delas, apresentadas em formato de citações, a fim de balizar a discussão dos resultados (Bardin, 2016).

Tomando como base a discussão de resultados do GF, procedeu-se à revisão das perguntas previamente elaboradas para compor o roteiro das entrevistas semiestruturadas. Desse modo, houve descarte de algumas e elaboração de novas questões mais alinhadas ao contexto do SISESO e aos objetivos da pesquisa.

4.4 Entrevista semiestruturada

Partindo do roteiro reelaborado (Apêndice B) com base nos pontos de interesse (Gil, 2008), identificados tanto no referencial teórico quanto no GF, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com oito assistentes sociais, entre oficiais da ativa (QOAP e QOCon), oficiais

da reserva remunerada (QFO) e servidores civis, adotando-se como critérios de seleção o exercício de cargo ou função, passado ou atual no SISESO, o tempo de serviço e o conhecimento aprofundado da rotina organizacional e do histórico do setor.

A primeira abordagem para convidá-los à participação no estudo foi realizada por aplicativo de mensagem (*WhatsApp*) e, posteriormente, por e-mail, contendo em anexo o TCLE e um breve resumo da pesquisa. Todos aceitaram participar e devolveram o termo assinado em formato digital. As entrevistas foram realizadas em ambiente virtual, com o suporte do programa Webex, e gravadas, tendo duração de 35min a 2h.

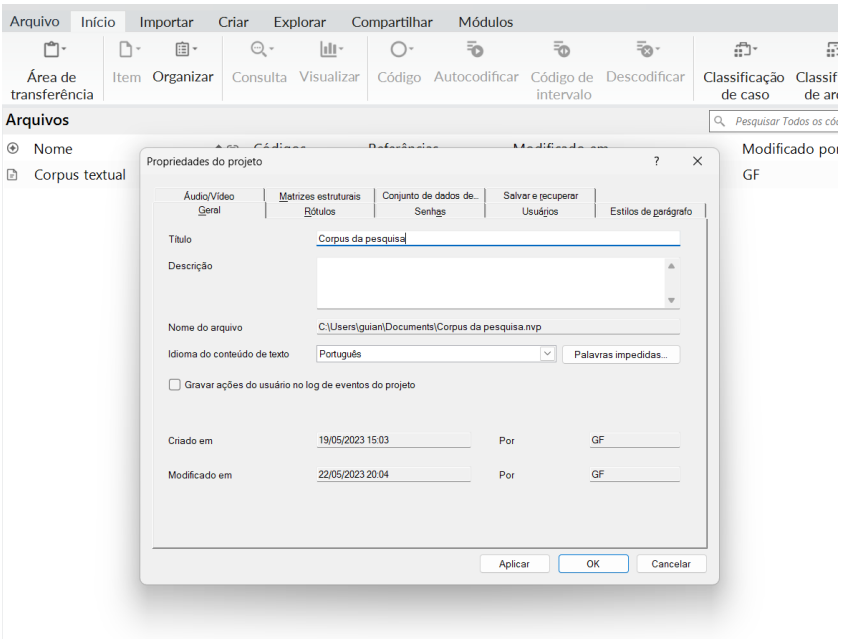
4.4.1 Estratégias de tabulação e análise dos dados

As entrevistas foram transcritas com auxílio do *software* Trint. Com base no *corpus* textual gerado, realizou-se uma pré-análise, isto é, lançou-se um primeiro olhar sobre todo o material, iniciando com leituras exploratórias, que permitiram o estabelecimento de relações e a identificação de elementos não substanciais para a análise (Bardin, 2016).

Em um segundo momento, o *corpus* foi inserido no *software* NVivo 14, um "programa para análise de informação qualitativa que integra as principais ferramentas para o trabalho com documentos textuais" (Silva; Figueiredo Filho; Silva, 2015, p. 125). Seguindo a lógica da análise de conteúdo de Bardin (2016, p. 159), por meio de tratamento automático, há classificaçãodas palavras ao “nível de conceitos-chave ou títulos conceituais”.

A importação do texto se deu após a criação de um novo projeto, nomeado “*Corpus* da pesquisa” (Figura 12).

Figura 12 - Novo projeto



Fonte: A autora.

A primeira tarefa consistiu na padronização do *corpus*, uma vez que o *software* trabalha com contagem simples de frequência de palavras. Desse modo, palavras com variações entre plural e singular ou que foram citadas de forma diferente pelos assistentes sociais, entretanto mantendo o mesmo significado, foram padronizadas. Termos importantes no contexto do estudo, compostos de mais de uma palavra, também foram substituídos por uma versão sem espaço, para identificação, pelo NVivo 14, como uma única palavra (Quadro 4).

Quadro 4 - Padronização

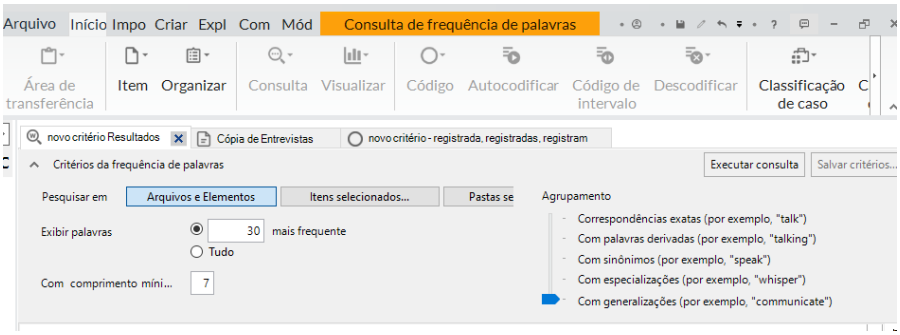
PADRONIZAÇÃO DE PALAVRAS	
Palavra original	Padronização
Sistematização da prática - Sistematização - Sistematizar	sistematizaçãodaprática
Temporários - Temporário - Temporárias - Temporária	temporário
Experiências - Experiência	experiência
Gestão do conhecimento - Gestão de conhecimento - Gestão desse conhecimento	gestãodoconhecimento

Fonte: A autora.

O *software* NVivo 14 possui a funcionalidade de determinar critérios para geração dos dados. Nesse sentido, após a padronização do *corpus*, foram realizadas simulações que permitiram identificar que algumas palavras não acrescentavam conteúdo relevante à análise. Por essa razão, elas foram incluídas em uma "lista de palavras impedidas". Optou-se pelo

agrupamento "com generalizações" e exibição das 30 palavras mais frequentes com sete ou mais letras, que sintetizam os principais temas abordados nas entrevistas, conforme apresentado na Figura 13.

Figura 13 - Critério de consulta

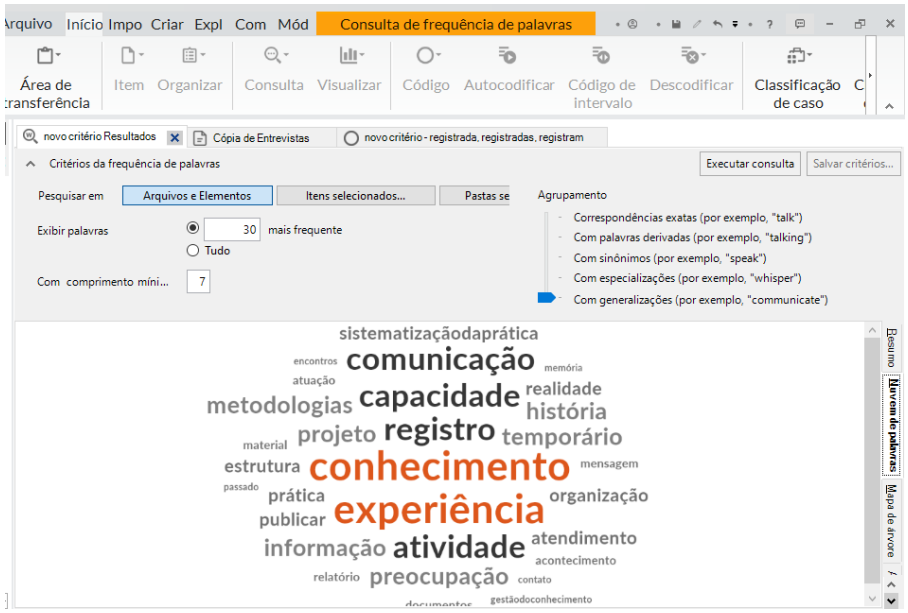


Fonte: A autora.

Com base nesse conteúdo, o *software* disponibilizou os resultados também em formato de nuvem de palavras e mapa de árvore, ambos utilizados para a definição das categorias de análise.

Sobre a nuvem de palavras, Vasconcellos Silva e Araújo Jorge (2019, p. 42) explicam que são “imagens formadas por dezenas de palavras cujas dimensões indicam sua frequência ou relevância temática” em meio ao texto analisado, como se observa na Figura 14.

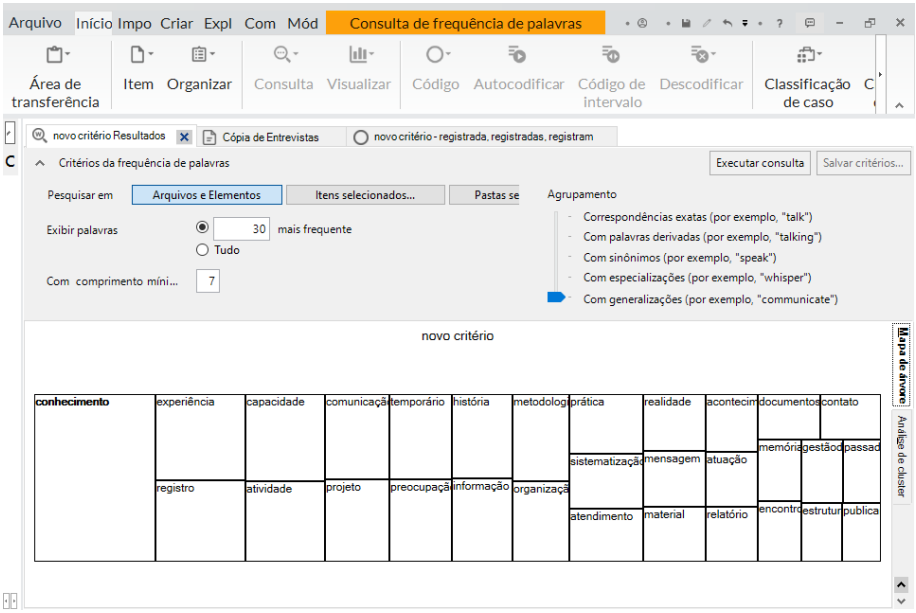
Figura 14 - Nuvem de palavras



Fonte: A autora.

O mapa de árvore (Figura 15), por sua vez, é uma representação gráfica que traz as palavras principais ou elementos-raiz (Silva; Figueiredo Filho; Silva, 2015) e suas relações com as demais, permitindo a definição das categorias apresentadas e analisadas no capítulo 6.

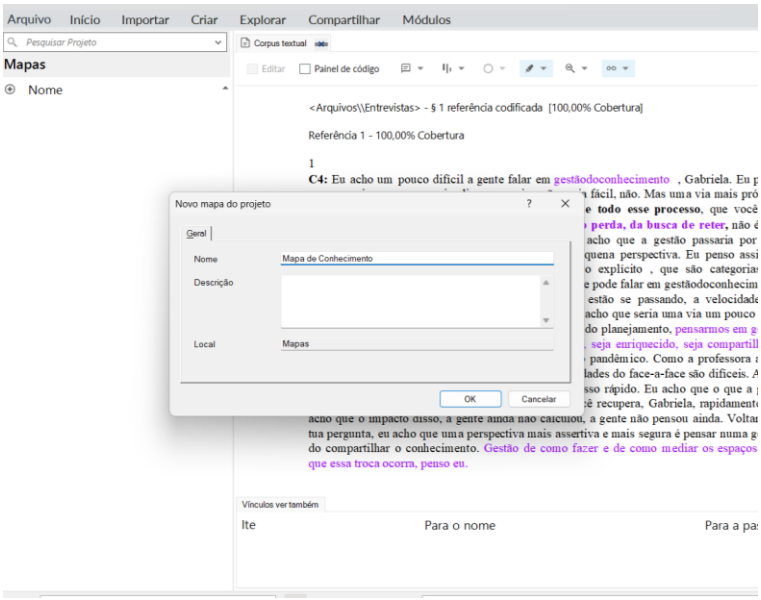
Figura 15 - Mapa de árvore



Fonte: A autora.

Além dessas representações gráficas do conjunto de palavras, também foi utilizado o *mapa de projeto*, funcionalidade do NVivo14 que permite identificar os diferentes contextos em que determinada palavra foi trazida pelos assistentes sociais, de acordo com o passo a passo retratado pela sequência das Figuras 16, 17 e 18.

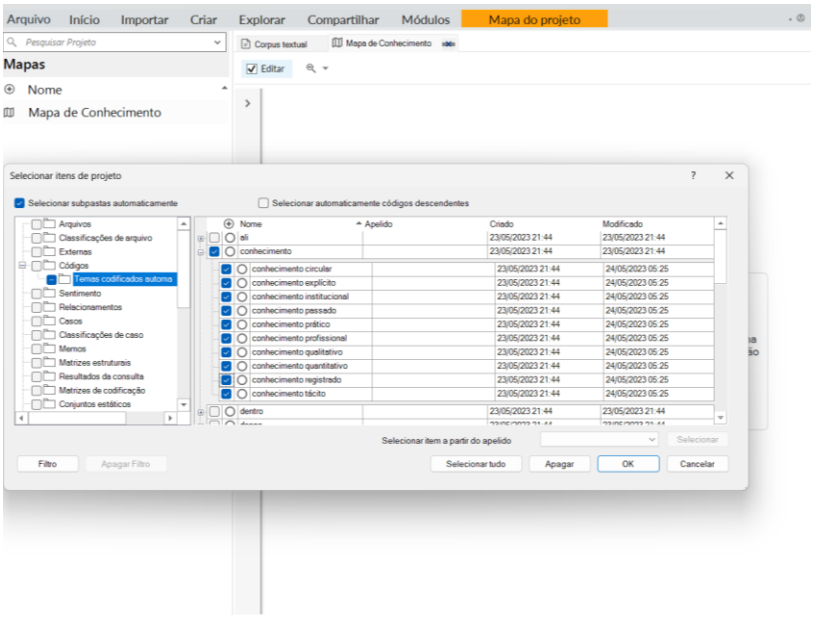
Figura 16 - Mapa do projeto



Fonte: A autora.

A partir do processamento automático dos códigos foi possível visualizar ocorrências da palavra, selecionadas para a criação de uma pasta, conforme Figura 17.

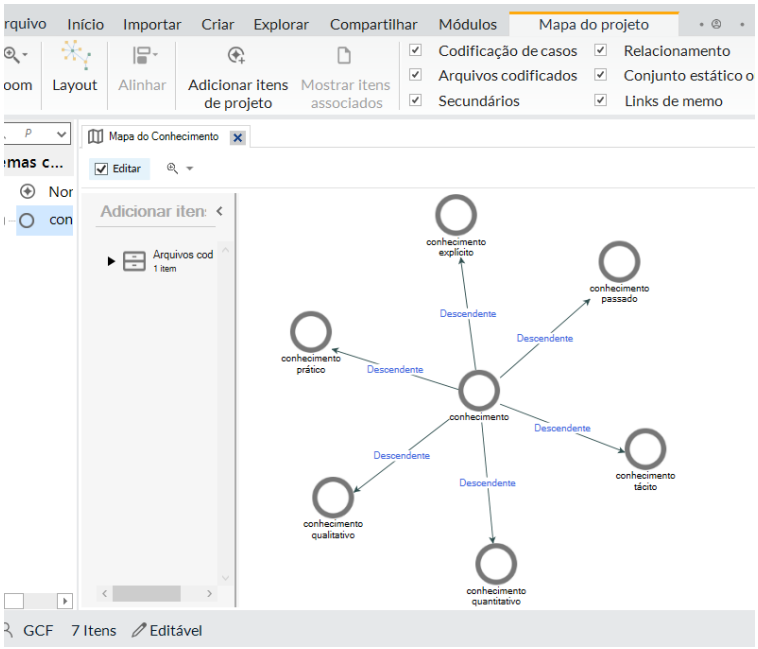
Figura 17 - Itens de projeto



Fonte: A autora.

Na etapa seguinte, o *software* gera um gráfico com as ocorrências descendentes da palavra selecionada (Figura 18).

Figura 18 - Diagrama direcionado



Fonte: A autora.

Vale destacar que as representações gráficas foram utilizadas como suporte na discussão de resultados e, em conjunto com extratos das falas dos assistentes sociais, permitiram contextualizar e aprofundar o entendimento da GC no SISESO.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados encontrados ao longo do percurso metodológico, primeiramente, na etapa de revisão de documentos e registros e, posteriormente, no GF e nas entrevistas semiestruturadas.

5.1 Revisão de documentos estratégicos e registros

Nesta etapa, foram utilizados como ponto de partida os resultados alcançados por Bussmann (2021) (Quadro 3), atualizados por meio de nova pesquisa realizada no BCA. A pesquisa do termo *gestão do conhecimento* retornou 46 resultados, entre citações em legislações, identificação de setores, cargos e funções ou descrição de cursos realizados por militares.

No intuito de aprofundar essa busca, apenas os documentos estratégicos, instruções, planos ou normas foram considerados para o rastreio do mesmo termo no SISLAER, que retornou apenas dois itens: um deles, revogado, e o outro, a NSCA 80-6/2018 —*Gestão do conhecimento voltada à inovação na FAB* — única legislação do COMAER ainda em vigor a tratar a GC de forma específica no âmbito do DCTA.

A partir dessas novas consultas às bases de dados, foi possível confirmar as conclusões às quais chegou Bussmann (2021) de que, apesar de o tema GC estar presente nos documentos da plataforma desde 2005, não há uma abordagem específica para a FAB como um todo, observando-se apenas um tratamento fragmentado.

Para além desses documentos, julgou-se oportuno realizar a busca nos Planos Setoriais (PLANSET) de cada grande comando e também do Gabinete do Comandante da Aeronáutica (GABAER), em vigor no COMAER e disponíveis para consulta no SISLAER, com o intuito de investigar como o tema é tratado em cada um deles, conforme o Quadro 5:

Quadro 5 - Documentos analisados

DOCUMENTO	CONTEÚDO
Plano Setorial do Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA) PCA 11-53/2022 (Brasil, 2022a, p. 11, grifo nosso)	**A abordagem por processos** permitemelhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas,**a gestão do conhecimento**, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado **de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento**.
Plano Setorial do Comando de Preparo (COMPREP) PCA 11-242/2022 (Brasil, 2022b, p. 67, grifo nosso)	[...] analisar a viabilidade de implantação de uma **ferramenta de TI** que aprimore a **gestão do conhecimento doutrinário**, possibilitando a rápida **transmissão de lições aprendidas**;
Plano Setorial do Comando Geral do Pessoal (COMGEP) PCA 11-114/2022 (Brasil, 2022c, p. 49, grifo nosso)	Implementar e disseminar **práticas e ferramentas** voltadas para o **fomento e compartilhamento da gestão do conhecimentona área de arquivologia e biblioteconomia**, no âmbito do COMAER.

Fonte: A autora.

Refletindo sobre ações de implementação da GC, por meio de “ferramenta de TI”, “abordagem por processos" e “práticas e ferramentas”, conforme destacado nos documentos, pode-se aproximá-las às perspectivas de processos e sistemas presentes no método OKA utilizado na AP, bem como ao ciclo adaptado de Lis (2014).

Sob a ótica do método OKA, ao avaliar a abordagem por processos proposta no PLANSET do DCTA (Brasil, 2022a), observa-se a presença de elementos sistêmicos e processuais, assim como de elementos ligados à perspectiva de pessoas. Entende-se que as práticas de “identificação de conhecimento” e “aprendizado”, por meio de “análise do trabalho realizado” e identificação de “oportunidades de aperfeiçoamento”, sugeridas no referido documento, podem estimular não só o aprendizado institucional como também a memória da organização, na medida em que a utilização de experiências passadas funciona como oportunidade de melhoria para o futuro (Strauhs *et al.*, 2012; Melgar *et al.*, 2011).

O termo *Gestão do Conhecimento Doutrinário* (GCD), presente no PLANSET do COMPREP (Brasil, 2022b, p. 67, grifo nosso), é uma sistemática que possibilita o fluxo dos conhecimentos de interesse da doutrina (CID) —constituídos por “dados e informações de caráter técnico-operativo”— assim como o “desencadeamento do processo decisório para a adoção e decorrente compartilhamento de conhecimento” (Brasil, 2015, n.p.). Essa dinâmica se assemelha ao ciclo adaptado de Lis (2014) — doutrinação, treinamento e educação e operacionalização do que foi aprendido — alimentado com conhecimento estratégico, na forma de lições aprendidas.

No PLANSET do COMGEP (Brasil, 2022c), palavras como *implementar*, *disseminar*, *fomento e compartilhamento* parecem indicar também elementos relacionados à perspectiva de pessoas, operacionalizados por *práticas e ferramentas* (processos e sistemas) que parecem sugerir a intenção do grande comando em disponibilizar conhecimento explícito, por meio da arquivologia e da biblioteconomia.

Embora tenha sido observada a presença desses elementos nos PLANSET, não se nota a existência de aprofundamento ou de orientações específicas que sinalizem a implementação institucional da GC nos grandes comandos.

Nesse sentido, com o intuito de complementar as informações descritas no Quadro 5, realizou-se uma nova busca nos PLANSET, nos quais não foram encontradas menções ao termo *gestão do conhecimento*. Em mais uma tentativa, buscou-se por ocorrências da palavra *conhecimento*, cujos resultados encontram-se no Quadro 6.

Quadro 6 - Documentos analisados

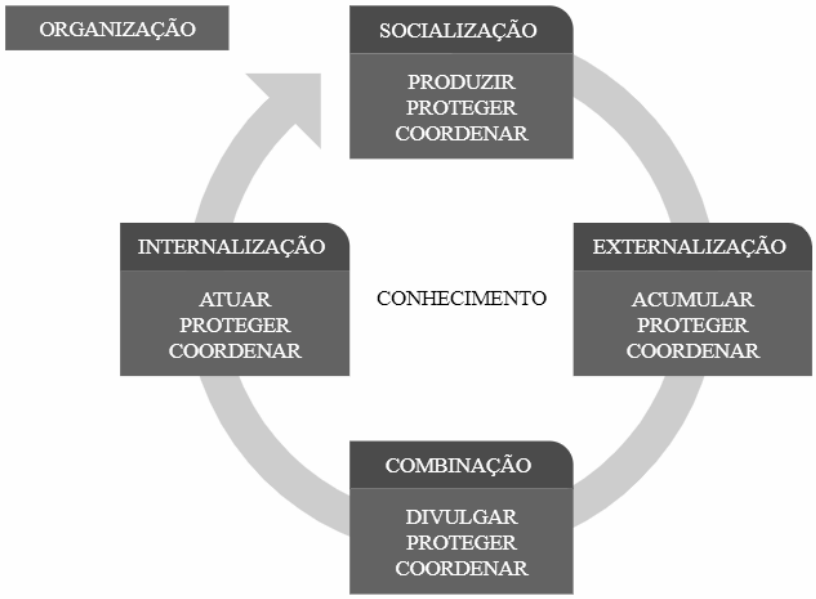
DOCUMENTO	CONTEÚDO
Plano Setorial do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) PCA 11-129/2022 (Brasil, 2022d, p. 43, grifo nosso)	**Estimular a iniciativa** de todos os profissionais, civis e militares, componentes do SISCEAB, obedecida a cadeia de comando, **de modo a receber participações de todos os níveis hierárquicos na solução de problemas**, bem como propostas que visem melhorar o desempenho da organização ou de um setor específico no qual o proponente tenha **conhecimentos e experiências que sejam de interesse geral e possam ser divulgadas inclusive para outras organizações.**
Plano Setorial do Gabinete do Comandante da Aeronáutica (GABAER) PCA 11-408/2022 (Brasil, 2022e, p. 19, grifo nosso)	**Buscar o perfeito conhecimento das legislações e dos processos** que regem a rotina dos setores, com vistas à segurança do CMTAER sobre a conveniência, a oportunidade e a correção dos assuntos levados à sua apreciação.
Plano Setorial do Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE) PCA 11-266/2022 (Brasil, 2022f, p. 39, grifo nosso)	**Produzir conhecimentos** e proteger fontes, a fim de proporcionar o necessário e coerente assessoramento ao COMAE, em todos os níveis da sua estrutura.
Plano Setorial do Comando Geral de Apoio (COMGAP) PCA 11-1/2023 (Brasil, 2023c, p. 226 e 227, grifo nosso)	Assessorar o Comandante, visando a **coordenações transversais, horizontais e verticais** dos trabalhos, em que **conhecimentos, recursos e técnicas acumuladas no espaço institucional** do COMGAP possam **atuar em sinergia**; **Produção e proteção de conhecimentos** sensíveis no âmbito do COMGAP.

Fonte: A autora.

Apesar de os PLANSET apresentarem apenas o termo *conhecimento*, verificou-se sua associação a diferentes ações pretendidas, a médio e longo prazo, que remetem à GC. Desse

modo, buscou-se aproximá-las dos modos de conversão do conhecimento (Takeuchi; Nonaka, 2008; Strauhs *et al.*, 2012). Para isso, do conteúdo de cada documento foram identificadas as palavras-chave *produzir, acumular, divulgar, coordenar, proteger e atuar,* apresentadas esquematicamente na Figura 19.

Figura 19 - Ações dos PLANSET relacionadas ao modelo SECI



Fonte: A autora.

No PLANSET do DECEA (Brasil, 2022d), a orientação preconiza a iniciativa e a participação de todos, visando à divulgação de conhecimentos dentro e fora da organização. Essas interações entre indivíduos e organização se aproximam de processos de socialização, externalização e combinação (Takeuchi; Nonaka, 2008; Strauhs *et al.*, 2012).

Há de se considerar que o contexto militar pode dificultar a socialização e a externalização, na medida em que não fornece um ambiente flexível e criativo para o compartilhamento do conhecimento tácito. Por outro lado, a formalização e a padronização, que balizam as atividades nesse tipo de ambiente organizacional, ajudam na transferência e absorçãodo conhecimento explícito, por meio das etapas de combinação e internalização (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Percebe-se que a “busca pelo perfeito conhecimento”, descrita no PLANSET do GABAER (2022e, p. 19), alude à produção de novo conhecimento a partir da experiência, aproximando-se do processo de socialização, o qual converte conhecimento tácito em outro

conhecimento tácito. Situação semelhante é proposta pelo PLANSET do COMAE (Brasil, 2022f). Esse novo conhecimento permite o desenvolvimento de novas habilidades técnicas que podem promover o assessoramento ao CMTAER e ao COMAE, respectivamente.

No PLANSET do COMGAP (Brasil, 2023c, n.p.), a orientação vincula-se aos processos de externalização, combinação e internalização, ao indicar interações "transversais, horizontais e verticais" para acesso a "conhecimentos, recursos e técnicas acumuladas no espaço institucional". Essas ações propiciam a conversão entre conhecimento tácito e explícito nos níveis individual, grupal e organizacional, promovendo acúmulo, divulgação e atuação sinérgica desses conhecimentos.

Em outro ponto, a exemplo do GABAER e do COMAE, o PLANSET do COMGAP ressalta a "produção e proteção" de conhecimentos estratégicos no âmbito daquele grande comando. Essas ações remetem à socialização, no que concerne à criação de conhecimento, e à externalização, combinação e internalização em relação à proteção dos conhecimentos armazenados, divulgados e colocados em prática (Takeuchi; Nonaka, 2008; Strauhs *et al.*, 2012).

Com esse entendimento, verifica-se que parece existir por parte dos grandes comandos a percepção sobre a importância da GC. No entanto, os trechos fragmentados sugerem que os processos ainda não estão institucionalizados, corroborando com os achados de Bussmann (2021) sobre a forma como o tema é tratado na FAB.

No sentido de ampliar a contextualização e aprofundar o levantamento, foram consideradas também fontes específicas do SISESO (legislações, documentos, livro e página eletrônica), com o intuito de identificar outros conteúdos que façam referência ou mencionem a GC e em que contextos estão inseridos.

As ações do SISESO são norteadas pela NSCA 163-1/2020 (Brasil, 2020f) e também pelas determinações do governo federal e do MD acerca da profissão do assistente social. Nesse sentido, em busca de conteúdo relacionado à GC, foram analisadas as principais legislações e documentos elencados na página eletrônica do sistema, bem como materiais que auxiliaram na criação, no compartilhamento e na perpetuação do conhecimento do serviço social, conforme descrito no Quadro 7.

Quadro 7 - Documentos do Sistema de Serviço Social

DOCUMENTO	CONTEÚDO
Norma de Sistema do Comando da Aeronáutica (NSCA 163-1/2020) (Brasil, 2020f)	Versa sobre o Serviço Social no Âmbito do Comando da Aeronáutica.
Portaria n° 717/GC3, de 16 de maio de 2017	Dispõe sobre a alteração da denominação e subordinação dos Núcleos de Serviço Social no âmbito do Comando da Aeronáutica.
Lei nº 8.662, de 7 de junho de 1993	Lei de Regulamentação da Profissão de assistente social.
Resolução CFESS n° 273, de 13 de março de 1993	Institui o Código de Ética Profissional dos assistentes sociais e dá outras providências.
Portaria n° 1.283, de 28 de fevereiro de 2023	Aprova as diretrizes para o emprego e a atuação dos profissionais de assistência social das Forças Armadas em situação de emergência, estado de calamidade pública, desastre e ação humanitária, no âmbito do Ministério da Defesa.
Livro	Serviço Social e Instituição Militar: Sistematização do Exercício Profissional na FAB.
Página eletrônica	Mitos do Serviço Social; Histórico do Serviço Social na FAB; Efetivo da ASESO; Apresentação do SISESO; Atendimento Social; Setores de Serviço Social (SESO); Campos de Atuação; Benefícios Socioassistenciais; Em destaque; Prêmio Visibilidade do Serviço Social; Artigos e publicações; Legislações.

Fonte: A autora

Analisando a NSCA 163-1/2020 (Brasil, 2020f), observou-se que os itens 5.3.8.1.1 e 5.4.6 destacam, respectivamente, como uma das atribuições do assistente social, nos campos da saúde e da educação, a composição de "equipe interdisciplinar" para "o intercâmbio de saberes entre as áreas de conhecimento" (Brasil, 2020f, p. 21 e p. 25).

Pensando na GC tácito, essa interação entre os assistentes sociais, por meio de "equipe colaborativa" (ISO, 2018), facilita a troca de experiências e a problematização das situações que vivenciam no dia a dia do serviço social, assemelhando-se às oficinas de aprendizagem ou comunidades de práticas que também se desenvolvem com a constituição de grupos ou equipes (Menezes *et al.*, 2017), visando encontrar soluções criativas para o atendimento integral aos usuários da saúde ou aos alunos, cadetes e estagiários e ao efetivo das escolas de formação da FAB.

Identificou-se, ainda, no item 7.2.2 (Brasil, 2020f), a necessidade de o assistente social assumir a função de "assessoria/consultoria" e que, a partir de conhecimentos técnicos, "deve propor caminhos e estratégias para quem assessora" (Brasil, 2020f, p. 38). Esse seria o "conhecimento processual", o "como fazer" em um contexto específico (Anderson *et al.*, 2001),

com habilidades e técnicas — teoria e prática — que o qualificam a propor ações, de acordo com a demanda.

Assim, é possível perceber como os conhecimentos tácito e explícito são importantes para o exercício das atividades, remetendo aos processos de aprendizado *lembrar, entender, aplicar, analisar, avaliar e criar* (Anderson *et al.*, 2001), que destacam o valor do indivíduo como responsável pela compreensão e significação do conhecimento, com base na experiência pessoal.

Os itens 7.3.1, 7.3.3 e 7.4.1.1 (Brasil, 2020f) também foram selecionados por destacarem "o estudo e a pesquisa pelos profissionais de serviço social, a criação de espaços de apresentação de trabalhos e de produções científicas e a participação em eventos científicos", assim como a reflexão sobre a prática e a geração de novos conhecimentos (Brasil, 2020f, p. 38).

Essa discussão retoma a ideia da *organização que aprende* (Carvalho; Mascarenhas; Oliveira, 2006), especificamente no SISESO, com a divulgação das produções em eventos científicos e em bancos de dados ou com a experiência compartilhada nas reflexões sobre a prática, demonstrando a importância estratégica que a valorização do conhecimento e o incentivo ao aprendizado pessoal têm no contexto organizacional (Senge, 2018).

O item 8.3.1 traz orientação importante para este estudo, pois prevê que, "por motivo de movimentação ou desligamento, o assistente social deverá repassar ao profissional que irá substituí-lo as informações necessárias à continuidade do trabalho e todo o material técnico, sigiloso ou não" (Brasil, 2020f, p. 42). Como já discutido no capítulo 3, *rotatividade* e *redução de pessoal* são temas que inquietam as FA e vêm sendo tópico de diversos estudos, tendo em vista que, apesar de necessárias, essas ações impactam diretamente na formação e manutenção da memória da organização.

Na Portaria n° 717/GC3, de 16 de maio de 2017 (Brasil, 2017) não foram identificadas referências à GC, por outro lado, na Lei nº 8.662, de 7 de junho de 1993 (Brasil, 1993a), várias das atribuições descritas para o Assistente Social remetem à ações de GC, a exemplo das assessorias e consultorias, das vistorias, treinamentos e dos "seminários, encontros, congressos e eventos" (Brasil, 1993a) que também encontram previsão nos itens 7.2.2, 8.3.1.3, 7.4.3.1 e 7.4.2.1 da NSCA 163-1/2020 (Brasil, 2020f).

A exemplo do que preveem os itens 7.3.1, 7.3.3 e 7.4.1.1 da NSCA 163-1/2020 (Brasil, 2020f), a Resolução CFESS n° 273, de 13 de março de 1993 (Brasil, 1993b, n.p.) menciona "produção de conhecimento" como direito do assistente social, no que concerne às *Relações com Entidades da Categoria e demais Organizações da Sociedade Civil*.

Na Portaria MD n° 1.283, de 28 de fevereiro de 2023, o MD descreve os "princípios básicos das diretrizes para o emprego e a atuação dos profissionais de assistência social das Forças Armadas em situação de emergência, estado de calamidade pública, desastre e ação humanitária". Entre esses princípios, destaca, para a AP, a necessidade de "construção de memória dos processos envolvidos, por meio do registro das ações e respectivos desdobramentos a fim de contribuir para a gestão do conhecimento" (Brasil, 2023d, n.p.).

Observa-se que o incentivo ao desenvolvimento do conhecimento é inerente à profissão e, nesse sentido, mesmo sem uma orientação institucional sobre a GC, como indicado na análise de documentos estratégicos da FAB, o SISESO, coordenado pela ASESO, parece estimular o tema na sua área de atuação. Esse estímulo pode ser exemplificado pela publicação do livro *Serviço social e instituição militar: sistematização do exercício profissional na FAB* (Figura 20), cujo lançamento foi realizado nas dependências da DIRAP, no dia 13 de agosto de 2021.

Figura 20 - Livro *Serviço social e instituição militar: sistematização do exercício profissional na FAB*

Fonte: Brasil (2021e, n.p).

O livro representa uma tentativa do SISESO de esclarecer o que faz o assistente social na FAB. Para tal, reúne 14 artigos de profissionais de suas diversas OM "enquanto espaços sócio-ocupacionais, que discorrem sobre as particularidades e o *modus operandi* da intervenção profissional nesta instituição" (Brasil, 2021f, p. 21).

Quadro 8 - Artigos do livro *Serviço social e instituição militar: sistematização do exercício profissional na FAB*

ARTIGO	AUTORES
Serviço Social e a atuação no campo operacional: caminhos em construção	Codiceira; Valadão; Souza
O Serviço Social no COMAER: ultrapassando o paradigma da assistência social	Mostaro; Laplagne; Silva
Serviço Social e Educação Financeira: um olhar no Comando da Aeronáutica	Almeida; Freitas
Defesa Nacional e Missões Subsidiárias: novas reflexões para o Serviço Social da Força Aérea Brasileira	Silva
As Organizações Militares da Aeronáutica como espaços sócio-ocupacionais do assistente social	Assumpção
O Serviço Social no Comando da Aeronáutica: particularidades na incorporação de militares temporários/as	Santana
Gestora/or Social: possibilidades de atuação da/o assistente social no DECEA	Rocha
Casa Gerontológica da Aeronáutica Brigadeiro Eduardo Gomes: O Serviço Social no Atendimento à Pessoa Idosa	Oliveira; Santos; Figueiredo
Significado e Pertencimento: 14 anos do Grupo Ativo da Terceira Idade do Grupamento de Apoio de Curitiba	Camargo; Ribeiro; Marco
I Colóquio de assistentes sociais: relato de experiência de assistentes sociais do GAP-CT	Banhos; Ribeiro; Marcos
O parecer social como subsídio técnico: notas do Serviço Social	Moreira; Porcari
Suicídio no âmbito militar: experiência do Serviço Social da Guarnição de Aeronáutica de Santa Maria	Moreno
Serviço Social, Gestão de Pessoas e Liderança em Organizações Militares	Nejaim; Albuquerque
VOAR - Valorização e Aperfeiçoamento para a Reserva: qualificação profissional para militares	Soares; Sousa

Fonte: A autora.

Atentando para a relação de artigos e os assuntos abordados, percebe-se que abrangem diversas ações e experiências realizadas e vivenciadas no âmbito do SISESO, permitindo ao leitor “conhecer parte da história e da evolução do Serviço Social na Força Aérea Brasileira, as

idiossincrasias institucionais e os paradigmas os quais a categoria de assistentes sociais tem superado ao longo dos anos" (Brasil, 2021f, p. 22).

A organizadora do livro, Lilian Angélica da Silva Souza, que, à época do lançamento, era militar do QOCon, complementa:

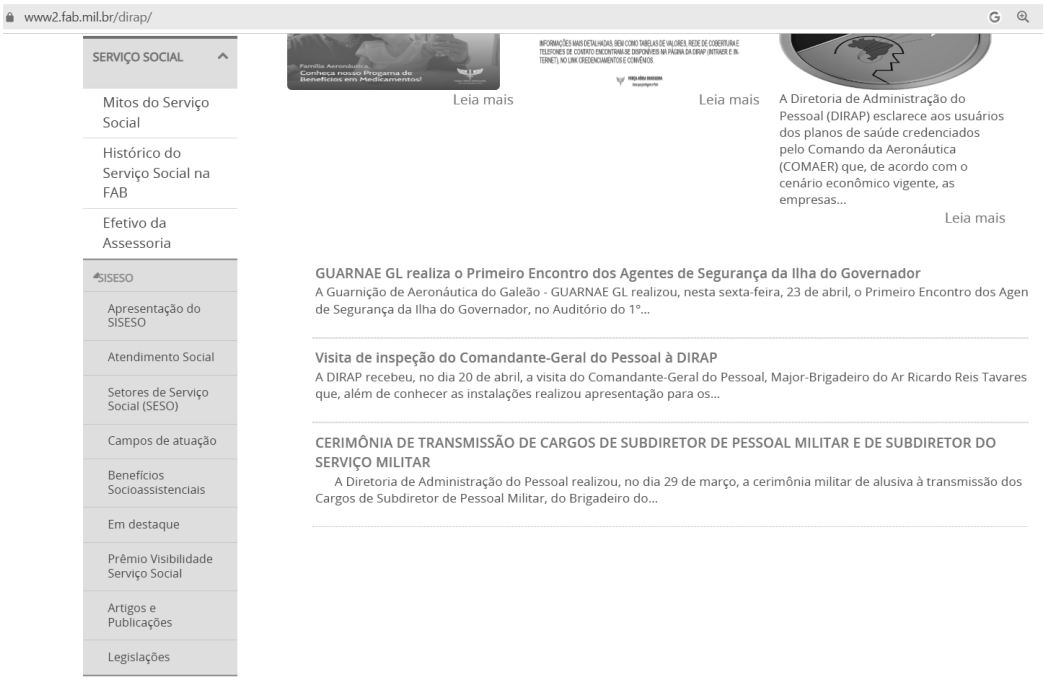
> Os artigos revelam importantes aspectos da atividade laboral desta instituição, tais como: elementos históricos e particularidades da atuação profissional; instrumentos, técnicas e modos de intervenção; novos processos de trabalho e a aproximação de assistentes sociais com o debate sobre questões contemporâneas na sociedade (Souza, 2021a, n.p).

Para a então chefe da ASESO, Tenente-Coronel Serviço Social R1 Nádia Regina Oliveira Queiroz de Souza, a publicação representa a tradução de trabalhos realizados por grupos de estudo que, a partir de 2017, passaram a se reunir para estudar e propor mudanças para o SISESO (Souza, 2021b). Esses trabalhos "abordam as incertezas, as contradições, os questionamentos, as opções de intervenção e as conquistas vivenciadas por assistentes sociais dentro de uma instituição militar" e simbolizam "um processo de apropriação de conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana do Serviço Social dentro da Aeronáutica" (Brasil, 2021e, n.p). O conteúdo pode ser acessado na página eletrônica do SISESO, onde encontra-se em destaque.

Esta se mostra uma ação concreta na busca pela manutenção da memória da organização, na medida em que representa um conjunto de experiências e conhecimentos individuais sobre diversos contextos do SISESO, lembrados, articulados e documentados pelos assistentes sociais, na forma de artigos que poderão ser acessados para reúso em ações futuras (Walsh; Ungson, 1991; Laspisa, 2007).

A página eletrônica do SISESO, inclusive, foi outro registro encontrado na pesquisa. Seu conteúdo está hospedado no endereço eletrônico da DIRAP, podendo ser acessado externamente pela Internet (https://www2.fab.mil.br/dirap) (Brasil, 2019j), com algumas limitações de acesso, ou pela rede interna da FAB, denominada Intraer (http://www.dirap.intraer) (Brasil, 2019k). No espaço reservado ao Sistema, são apresentadas informações básicas para melhor entendimento sobre sua história, seu funcionamento e também sobre a profissão do assistente social. Representa uma importante fonte de informações que pode ser acessada facilmente pelo efetivo, para realização de consultas e aprendizado.

Figura 21 - Página eletrônica do SISESO



Fonte: Brasil (2019j, n.p.)[6]

Entre os assuntos, são apresentados mitos do serviço social, o histórico na FAB e o efetivo da ASESO, nesta ordem, como pode ser visto na Figura 21. Mais especificamente sobre o SISESO, a página o apresenta, explica o atendimento social realizado e retrata sua distribuição em território nacional, com os SESO, disponibilizando telefones de contato de cada um dos setores.

O site também permite acessar definições da NSCA 163-1/2020 de forma pontual e célere, como os campos de atuação e os benefícios socioassistenciais existentes no SISESO, além de manter atualizados eventos e ações em destaque, como, por exemplo, o lançamento do livro sobre a sistematização do serviço social na FAB e o Prêmio de Visibilidade do Serviço Social. Mantém ainda uma relação de artigos e publicações escritos por assistentes sociais sobre o SISESO e sobre o serviço social nas FA, indicando onde podem ser encontrados, além de apresentar as legislações que regem o Sistema.

Pode-se dizer que esse conteúdo digital representa o repositório institucional do SISESO, que visa à "melhoria do saber e da comunicação científica". Funciona como um dos "instrumentos de gestão do conhecimento produzido, disseminado e utilizado" no e pelo Sistema (Costa; Leite, 2006, n.p.) não apenas favorecendo a manutenção da memória organizacional, na medida em que armazena e organiza as experiências vividas e registradas,

[6] Disponível em: https://www2.fab.mil.br/dirap. Acesso em: 14 jul. 2023.

mas também permitindo ao usuário a facilidade de busca e/ou de recuperação do conhecimento (Laspisa, 2007, p. 37; Melgar *et al.*, 2011, n.p.)

Por meio da divulgação eletrônica de suas atividades, o SISESO alcança pessoas interessadas em conhecer, criar e compartilhar (Santos, 2003) conteúdo para o Sistema, auxiliando na transmissão de conhecimentos e consolidando a memória do serviço social na FAB.

Com a análise dos documentos e registros do SISESO, percebeu-se a tentativa do Sistema em promover a GC, sistematizando sua prática, apesar da escassez de ações institucionais sobre o tema. A percepção sobre a importância dessa sistematização da prática, que parece ter relação direta com a profissão, permite maior adesão do efetivo às ações propostas pelo seu órgão central.

Finalizada esta etapa de revisão de documentos e registros, os resultados foram cruzados àqueles encontrados no GF, e são apresentados a seguir.

5.2 Discussão de resultados do grupo focal

A fim de manter o anonimato dos assistentes sociais, para identificá-los foi utilizada a letra (C) para oficiais de carreira do QOAP, e a letra (T) para oficiais temporários do QOCon, seguidas de um número correspondente. Para compor o perfil de cada um deles, foram solicitadas informações relativas à função desempenhada, à data de praça (primeiro ingresso) e à data em que iniciaram o trabalho no setor, conforme o Quadro 9.

Quadro 9- Identificação dos participantes do GF

Identificação	Função	Data de Praça	Data no Setor
C1	Acompanhamento do campo educação e recursos humanos	Maio de 2011	Junho de 2019
C2	Planejamento estratégico do RAS	Janeiro de 2019	Junho de 2019
T1	Acompanhamento do campo saúde e Programa de Educação Financeira	Novembro de 2021	Dezembro de 2021
T2	Acompanhamento do campo organizacional	Novembro de 2021	Dezembro de 2021
T3	Acompanhamento do campo organizacional	Fevereiro de 2022	Março de 2022

Fonte: A autora.

Destaca-se que, à época da realização do GF, três (T1, T2, T3) dos cinco assistentes sociais haviam ingressado há menos de um ano na FAB. C1 possuía 12 anos de serviço: oito deles como temporário no extinto QCOA (2011 a 2018) e outros quatro anos como militar de carreira do QOAP, após aprovação na turma de 2019. C2 também foi aprovado na turma de QOAP de 2019, completando quatro anos de serviço em 2023.

Buscou-se com o GF levantar o universo nocional do grupo, sua concepção sobre a incorporação temporária e como ela impacta na GC e na memória organizacional do SISESO.

A dinâmica prezou pela liberdade de ação dos participantes (Souza, 2020), não tendo sido adotada uma sequência ou limitação na participação dos voluntários. Notou-se que o tempo de serviço na ASESO e na FAB pareceu facilitar aos oficiais de carreira o compartilhamento de vivências e conhecimentos, o que inversamente ocorreu com os oficiais temporáriosque, recém-chegados à ASESO, forneceram menos contribuições.

Por se tratar de uma técnica grupal, no “nível de análise” tomou-se o “indivíduo no grupo”, sendo consideradas as opiniões de cada participante e comparadas as suas respostas. No entanto, como a “unidade de análise” é o "próprio grupo”, ainda que uma opinião não tenha sido unânime, “para efeito de análise e interpretação dos resultados, ela é referida como do grupo” (Gondim, 2003, p. 151).

Importante salientar, com base nas observações coletadas durante o GF e nas leituras do *corpus* textual, que um primeiro dado relevante encontrado foi o fato de o termo *conhecimento tácito* não parecer familiar ao grupo. No entanto, um dos participantes fez uma aproximação com "o que você traz lá de fora".

Diante dessa constatação, julgou-se importante questionar nas entrevistas se o participante já leu ou conversou com alguém a respeito da GC e o que entende por GC.

A discussão de resultados tomou como fios condutores os temas principais identificados no *corpus* textual: *sistematização da prática; transformação de conhecimento, rotatividade, adaptação ao meio militar; compartilhamento do conhecimento e memória da organização* (Quadro 10), apresentados de acordo com a tabulação descrita no capítulo 5, item 5.3.2.

Quadro 10- Categorização GF

GRUPO FOCAL		
TEMAS PRINCIPAIS	**PALAVRAS-CHAVE**	**CONTEXTO**
Sistematização da prática	Registrar as atividades	- dificuldade; - ainda não existe um sistema; - institucionalmente, ninguém pensa sobre isso; - registro como estratégia
Transformação de conhecimento	Transmitir	- grande desafio; - impacto no dia a dia
Rotatividade	Perda do conhecimento	- preocupação; - transição difícil; - perdas rápidas; - dupla dificuldade (adaptação ao meio militar e ao serviço social na FAB) -atrapalha o ritmo de trabalho
Adaptação ao meio militar	Cultura	- hierarquia e disciplina; - afastamento
Compartilhamento do conhecimento	Fontes	- conversas; - consultas; - mensagens
Memória da organização	Divulgação	- relevância; - quem é responsável; - o que tem sido feito

Fonte: A autora.

Para facilitar a compreensão do conteúdo identificado em cada um dos temas principais, as palavras-chave e os contextos em que foram abordados balizaram as discussões relativas aos posicionamentos do grupo e também contribuíram para a elaboração do roteiro das entrevistas semiestruturadas.

O primeiro tema principal que emergiu da discussão foi a *sistematização da prática*, cuja palavra-chave é *registrar as atividades*. Um dos assistentes sociais explicou que, durante um curso, aprenderam sobre a importância dessa sistematização, que se "transformou, na verdade, num trabalho sobre o que a gente faz aqui na FAB". Entretanto, entende que registrar a prática é uma "dificuldade" por não haver um "sistema".

> [...] mais ainda na nossa prática aqui dentro do SISESO, eu percebo que a gente ainda precisa avançar muito. O curso foi um estímulo, mas a gente ainda não tem um, por exemplo, um sistema (C2).

De acordo com outro assistente social, essa dificuldade é ainda maior quando se percebe que institucionalmente “ninguém pensa” sobre a importância de registrar as atividades, visando deixar um histórico formalizado por aqueles que saem e direcionado aos que chegam.

> É difícil, eu acho superimportante o que você estava falando de, tem o temporário, ele sai, e como faz com o conhecimento que ele tinha? Como é que ele passa para o outro? Como que deixa dentro da OM? Não deixar ele levar isso embora e levar com ele e pronto? É muito difícil, a gente, institucionalmente, enquanto instituição, como Força Aérea, ninguém pensa sobre isso e eu acredito que não tem ninguém que tenha um plano sobre isso, tem alguma coisa escrita do tipo: “ah, vai ter que sair e vai ter que deixar aqui um trabalho de conclusão” sobre deixar registrado para quem vai ficar, para quem vai assumir, é muito difícil (C1).

Como já abordado na pesquisa documental, o item 8.3.1 da NSCA 163-1/2020 (Brasil, 2020f) orienta, em caso de movimentação ou desligamento, que o profissional repasse as informações essenciais para garantir a continuidade do trabalho (Brasil, 2020f). Porém, apesar dessa orientação, na opinião dos assistentes sociais, falta um direcionamento institucional para o compartilhamento do conhecimento entre os membros do efetivo. Essa percepção parece reforçar o entendimento de que a GC ainda é um tema tratado de forma incipiente pela FAB, como discutido na análise dos documentos estratégicos.

A fala de C1, analisada sob a ótica da *organização que aprende*, sugere que a FAB ainda precisa evoluir para uma cultura organizacional que incentive a criação, o compartilhamento, a aplicação e o armazenamento do conhecimento, por meio de atividades que permitam conservá-lo, registrando e divulgando aquilo que foi aprendido.

Tendo essas considerações em mente, julgou-se pertinente buscar a percepção dos assistentes sociais sobre a abordagem institucional da GC na FAB. Para tal, foi formulada a seguinte pergunta: de acordo com sua experiência, percebe haver, institucionalmente, a preocupação com a GC na FAB?

Os participantes relataram que o SISESO, por intermédio da ASESO, promove estratégias de incentivo ao compartilhamento e perpetuação do conhecimento, favorecendo o processo de sistematização da prática. Para facilitar a visualização, essas estratégias foram tabuladas e fundamentadas, com base na NSCA 163-1/2020 (Brasil, 2020f), conforme o Quadro 11.

Quadro 11 - Estratégias de sistematização da prática no SISESO

Estratégia	Descrição
Encontro do Serviço Social	7.4.2.1 Reunião bianual de âmbito nacional, coordenada pelo órgão central, congregando,preferencialmente, todos os profissionais de serviço social do COMAER, com o objetivo de debater temas relevantes ao SISESO e ao campo de atuação do serviço social na Aeronáutica (Brasil, 2020f, p. 39).
Grupos de trabalho	Sessões de *brainstorm* para discussão de temas específicos e atualização de legislações.
Prêmio de Visibilidade do Serviço Social	Premiação realizada por campo de atuação (organizacional, saúde, educação e operacional) na qual um dos requisitos mínimos é a elaboração e envio do Anexo D da NSCA 163-1/2020, que se refere a um Relatório de Avaliação das Atividades Socioeducativas dos Projetos Sociais, configurando uma forma de registro de lições aprendidas. O prêmio permite que o conhecimento gerado seja compartilhado, reconhecido e recompensado pela instituição.
Aplicativo de mensagens instantâneas	Grupo composto pelos assistentes sociais do SISESO, no qual os militares e servidores civis trocam experiências e sanam dúvidas em tempo real.
Visitas técnicas	8.3.1.3 O órgão central realizará visitas de supervisão técnica com o caráter de orientação e adequação de procedimentos, sendo tal necessidade identificada e mobilizada pelo órgão central ou pelo órgão executivo, quando considerar relevante (Brasil, 2020f, p.42).
"Bizurário"	Documento informal que descreve o passo a passo de uma atividade de acordo com a percepção de uma pessoa ou equipe com o intuito de facilitar a execução daquela atividade.
Instruções técnicas	7.4.3.1 Reunião anual que tem como objetivo oferecer aos assistentes sociais, que estão ingressando na Força, uma visão sistêmica acerca do serviço social no Comando da Aeronáutica. 7.4.3.4 [...] a Instrução favorece o conhecimento do objetivo institucional e a elaboração de estratégias e metodologias de trabalho do assistente social no COMAER,assim como o aprimoramento profissional dos novos oficiais para o cumprimento da missão institucional (Brasil, 2020f, p.40)

Fonte: A autora.

Além das ferramentas apresentadas, C1 destacou que, para o serviço social, o registro é uma ação estratégica, até no sentido de dar visibilidade ao trabalho desenvolvido, já que o fato de estar escrito traz importância e alcance. Segundo relatou, é nesse contexto que, com a ajuda de um especialista no assunto, o SISESO vem desenvolvendo um projeto para sistematizar sua prática:

> E a gente fez esse curso [...] que é sobre sistematizar nossa prática e eu acho que a primeira experiência que a gente teve foi o nosso livro. Ali no livro a gente está falando sobre o que a gente faz. O meu trabalho foi sobre educação financeira, trabalho que a gente iniciou agora, mas o pessoal na OM, cada um foi falando um pouquinho do seu trabalho, e aí eu acho que é você transmitir, escrever, é tornar explícito aquilo, aquele conhecimento que só tem ali dentro da sua experiência na sua OM, então acho que ali já foi um pontapé.

A partir de iniciativas como essa, é possível identificar a dimensão ontológica da GC (Takeuchi; Nonaka, 2008), uma vez que o SISESO, em busca de resultados, incentiva a

interação entre os assistentes sociais, aproveitando suas capacidades para aprender e proporcionando contextos para a criação de conhecimento (Santos, 2003). Observa-se que esse processo está intimamente relacionado à cultura da organização (Gouvinhas; Costa, 2005), podendo-se citar como exemplo ações e experiências registradas em formato de livro.

Essa iniciativa, somada às demais apontadas no GF, parecem indicar o caminho buscado para gerir o conhecimento. Nesse sentido, julgou-se oportuno aprofundar o tema nas entrevistas, a partir de duas questões: (i) no contexto do SISESO, percebe haver preocupação com a sistematização da prática do serviço social?; e (ii) na sua percepção, quais estratégias são utilizadas pelo SISESO visando a essa sistematização da prática?

Essa discussão remete ao próximo tema principal, *transformação de conhecimento*, sintetizado pela palavra-chave *transmitir*. Segundo C2, esse processo representa um desafio: "Uma coisa que eu vejo é que isso é um grande desafio: a gente transformar esse tácito em explícito (C2)".

Segundo Gouvinhas e Costa (2005), esse é um desafio gerencial, sobretudo ao se levar em conta a estrutura das organizações militares. Se, por um lado, contam com uma forte cultura organizacional, por outro, também sofrem resistências a mudanças.

Para C2, essa transformação é impactada na rotina do setor por duas razões. De um lado, a saída de oficiais temporários e a consequente perda de suas experiências e, por outro lado, a dificuldade de absorver os conhecimentos dos oficiais que ainda permanecem.

> E a gente sente o impacto disso no dia a dia, por exemplo [...] com a saída das meninas que eram temporárias, [...] e de outras pessoas que também passaram por aqui. Acaba que foram embora e levaram muito do conhecimento delas [...]. Por mais que C1 tenha sido temporária sete anos, mais quatro como QOAP, eu não consigo absorver tudo que ela viveu e está vivendo, então eu vejo isso, mas a gente consegue sim chegar no nível pelo menos do básico e conseguir entregar uns para os outros o que a gente vem aprendendo (C2).

De acordo com C1, as visitas, asinstruções técnicas e os grupos de trabalho (Quadro 10) são estratégias que podem ajudar na transformação do conhecimento tácito em explícito:

> Acho que os grupos de trabalho para a gente ouvir e atualizar a legislação são uma forma de a gente pegar esse conhecimento tácito e transformar em explícito na nossa legislação (C1).

Essa conversão do conhecimento é denominada de externalização e requer interação, reflexão e diálogo (Strauhs *et al.*, 2012). Essas ações estão implícitas na NSCA 163-1/2020 (Brasil, 2020f), uma vez que a normativa sinaliza como uma das atribuições do assistente social a composição de equipe interdisciplinar.

Nesse sentido, foi possível confirmar a importância de abordar a transformação do conhecimento nas entrevistas, por meio da seguinte pergunta: na sua opinião, de que maneira é possível reter o conhecimento tácito (experiência) no SISESO, transformando-o em conhecimento explícito (documentado)?

Sobre *rotatividade*, a palavra-chave *perda do conhecimento* foi identificada como aquela que resume as discussões sobre o tema. Em seus posicionamentos, os participantes abordaram a "preocupação" que sentem com essa realidade por entenderem-na como uma "transição difícil", decorrente de "perdas rápidas".

Eles relataram que a ASESO perdeu, em pouco tempo, pessoas-chavecom bastante experiência no SISESO: duas oficiais temporárias, já no período final dos oito anos de serviço, e quatro oficiais de carreira do QOAP, três movimentados para outras localidades e um deles desligado da FAB por interesse próprio. Os oficiais C1 e C2 destacaram que não houve tempo hábil para coordenar a passagem do serviço aos novos militares.

> [...] eu vejo que é um grande desafio e a gente perde, porque quando a pessoa sai ela leva bagagem, ela leva o conhecimento, a experiência, leva o conhecimento da cultura organizacional, as influências, os *bizus* (C2).

> [...] essa é uma preocupação nossa [...] é uma dificuldade de nós assistentes sociais enquanto profissão [...] porque a gente faz muita coisa, a gente tem muito conhecimento (C1).

As falas de C1 e C2 confirmam o que foi abordado no tema principal, *sistematização da prática*, ao destacar o item 8.3.1 da NSCA 163-1/2020 (Brasil, 2020f). Apesar de estar previsto na norma que o profissional desligado deve repassar as informações para que não haja perda de continuidade no trabalho desenvolvido no SISESO, na prática, de acordo com o entendimento dos participantes, esse repasse não ocorre de maneira efetiva.

É o que se deduz também a partir das falas de T1 e T3, ao pontuarem que vêm encontrando dificuldades para aprender o serviço relacionado às atividades da ASESO, que em muito difere da experiência externa que adquiriram.

> [...] meu maior desafio é estar atuando na gestão [...] porque a minha experiência é no serviço de ponta, e aí a gente chegou aqui e isso foi um impacto na minha vida profissional, porque já é um outro ritmo de trabalho [...]. Essa questão também de ser temporário, eu acho que isso atrapalha muito o ritmo de trabalho, porque às vezes os próprios profissionais do setor já estão cansados. Sai aquela galera, entra outra (T1).

> [...] a experiência que eu tive foi só em hospital e para mim aqui está sendo também tudo novo, estou aprendendo tudo, do zero (T3).

Tomando em análise as situações de “desafio” e de “ritmo de trabalho”, julgou-se oportuno verificar nas entrevistas semiestruturadas se as opiniões confirmam ou não esse posicionamento, por meio da pergunta: na sua opinião, quais os impactos da presença de militares temporários no ritmo de trabalho do SISESO? Poderia justificar a sua resposta?

Utilizando como exemplo o estudo de Carvalho *et al.* (2007, p. 28), que relacionou a transferência de conhecimento com a parcela temporária de efetivo, julgou-se oportuno entender também como a saída de militares temporários pode impactar no serviço do SISESO. Para isso, foi proposta a seguinte pergunta: na sua percepção, existem impactos quando da saída de militares temporários, para o andamento do trabalho no SISESO? Pode exemplificar?

Uma segunda dificuldade foi a *adaptação ao meio militar*, outro tema principal representado pela palavra-chave *cultura*, especificamente no que diz respeito à hierarquia e à disciplina, como argumentou um dos participantes.

> Eu acho que o desafio maior para mim é a questão militar. Então eu acho que essa questão do militarismo, da hierarquia, da disciplina, é uma coisa que bate muito ainda no meu espaço enquanto assistente social (T2).

Observou-se que essa questão causou desconforto e T2 apontou situações em que sentiu um “afastamento” pelo fato de ainda ser “aspirante”, “muito nova” no contexto da hierarquia militar, impactando na não consideração de sua experiência.

> Em relação a esse afastamento, até mesmo entre os mais antigos em relação à gente, o que eu posso perceber em algumas conversas que eu tive com pessoas mais antigas é que parece que a gente: “ah, é aspirante, vamos só conversar, mas o que vale é a [fulana] porque é mais antiga”. Então eu sinto muito esse afastamento também, “ih, não, é muito nova”. Eles não procuram saber, “ah, a garota é nova mas trabalhou 3/4 anos lá fora”. Porque nós estamos falando sobre o serviço social. Porque o serviço social é aqui e é lá fora. E as pessoas são pessoas aqui e são pessoas lá fora. Então, por que a minha experiência não pode contar? (T2)

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 28) justificam que a estrutura hierárquica dificulta a iniciativa individual, não sendo “adequada para adquirir, acumular e explorar o conhecimento tácito”, o que se pode observar pela opinião de T2 sobre o afastamento e as dificuldades de adaptação ao meio militar.

Em busca de um melhor entendimento sobre a percepção de militares e civis, foi proposto o seguinte questionamento: de acordo com a sua experiência, já vivenciou alguma situação em que a hierarquia e/ou o tempo de serviço tenham sido fatores determinantes no processo de compartilhamento de conhecimento individual? Comente a sua resposta. Pode citar algum exemplo?

Compartilhamento do conhecimento é, inclusive, outro tema em destaque na análise, traduzido pela palavra-chave *fontes*. Pelas falas dos participantes identificou-se conversas, consultas e mensagens como fontes de compartilhamento.

> Geralmente eu converso com as pessoas. Por exemplo: "Como é que foi o requerimento?" Primeiro para a pessoa e depois vai na ICA para ver o modelo [...] Muitas questões a gente consulta antes da gente executar. Quem toma decisão, é claro, é a ASESO que é a cabeça do Sistema, mas a gente sempre procura unir, justamente para poder pegar este conhecimento: "olha eles estão vendo uma coisa que a gente não está vendo" (C2).

> É até mais fácil mandar mensagem para alguém que você conhece, os contatos, você já manda logo (C1).

Cabe destacar que, mesmo após deixar o cargo ou função, essas pessoas tornam-se arquivos externos (Walsh; Ungson, 1991) e, muitas vezes, continuam sendo fonte de busca para quem as substitui.

Outra fonte indicada pelos participantes foi o "bizurário", como uma forma de transmissão e perpetuação do conhecimento. O termo remete à gíria militar *bizu*, que significa dica, macete, indicação (Dicio, 2017). O "bizurário" seria então uma espécie de manual, um conjunto de *bizus*.

> E o [fulano] deixou um fluxo de atividades do RAS para mim. Ele escreveu, colou no word e escreveu umas três ou quatro páginas [...] E eu tenho os arquivos até hoje. Ontem eu estava olhando os arquivos e lembrei que o [fulano] deixou isso para mim. Hoje, eu que acrescento coisas lá (C2).

> Ele fez um "bizurário" quando eu fui para Boa Vista, do simples: Qual o nome do comandante, do subcomandante e como eram as pessoas com quem eu teria que me relacionar. Por exemplo: ela vai ter que se relacionar com o pessoal da licitação, pessoal do controle interno, fulano é assim, assim, assado. E eu fiz isso para quem me substituiu. Pensei assim: ele fez para mim, não custa nada eu fazer para ela agora com as minhas impressões (C1).

Percebe-se que o compartilhamento do conhecimento está bastante relacionado à vontade individual de documentar a experiência e, com isso, transferir o conhecimento ao outro. Porém, na medida em que a ação é tomada, torna-se exemplo e pode despertar em outros o mesmo interesse, como ocorreu com C1 e C2, criando assim "uma cultura de aprendizado" (Costa; Gouvinhas, 2004, p. 4811).

Com o intuito de acessar as fontes utilizadas pelos militares e civis do SISESO, foi formulada a seguinte pergunta: considerando a rotina do seu setor, quando há (havia) a necessidade de buscar informações ou tirar dúvidas sobre uma atividade ou processo específico, em quais fontes busca (buscava) a informação? Colocando-as em uma hierarquia, em qual

destas fontes essa informação é (era) buscada primeiro? Se pessoas, como é (era) feito o contato? Se documentos, onde são encontrados e qual tipo?

O último tema principal identificado foi *memória organizacional* e a palavra-chave relacionada é *divulgação*. C2 cita algumas ações realizadas pelo SISESO e explica que elas permitem a sistematização da prática e também ajudam a promover a memória do Sistema:

> Então acaba que essas visitas geram um produto que a gente consegue transformar aqui em explícito. Pegar aquela realidade de forma bem simples, vamos dizer. Mas todas as visitas que a gente vai, a gente tem os relatórios. [...] O anexo D também: quando o elo desenvolve uma atividade socioeducativa ou um projeto, depois que ele executa, ele tem 30 dias para enviar um relatório desse projeto ou atividade. Então ele vai falar tudo aquilo que fez. É como se ele estivesse dando um *feedback* para a gente, se aquilo que foi planejado e executado foi, de fato, realizado conforme aquilo que ele planejou. Então acaba que também são instrumentos que a gente usa para sistematizar a nossa prática.[...] Fazendo isso, a gente está preservando a memória da organização. Aconteceu esse evento, com essa quantidade de pessoas, nesse grupo, envolveu tais e tais parcerias, envolveu ou não envolveu recurso (C2).

Para C1, a utilização da página eletrônica do SISESO também pode ser vista como uma ferramenta de perpetuação do conhecimento, criando e mantendo a memória do serviço social na FAB:

> Em 2020, a gente colocou na página, por exemplo, todos os projetos que tinham sido realizados no ano anterior, para caso alguém quisesse fazer um projeto com determinado tema, saberia se alguém já fez para poder conversar com um colega, para pedir dica (C1).

Essa visão remete a Laspisa (2007) e Melgar *et al.*(2011),autores que descrevem a memória organizacional como o conhecimento organizacional baseado em experiências passadas, arquivado e compartilhado pelos usuários para atividades futuras. Analisando pelo viés institucional, a preocupação com a constituição da memória parece distante na percepção de C2, que aponta alguns questionamentos:

> A memória organizacional é importante, a gente está vendo a relevância dela para manutenção do conhecimento. Mas, se é importante, quem é o responsável pela manutenção? Quem é o maior responsável senão a instituição? E o que a instituição tem feito? Você está como acadêmica, uma pesquisadora, para que essa manutenção permaneça.[...] Mas, o maior responsável por estimular isso deveria ser a própria Força Aérea, não?

Nesse sentido, em busca de mais informações sobre a memória organizacional no SISESO, foram propostas duas perguntas: (i) na sua opinião, o que tem sido feito no SISESO

visando à formação e manutenção da memória organizacional?; e (ii)) quem ou que setor, na sua percepção, deveria ser o responsável pela sua gestão? Por quê?

A discussão dos resultados do GF permitiu identificar os pontos de interesse da investigação que merecem aprofundamento e cujos resultados são discutidos a seguir.

5.3 Discussão de resultados das entrevistas semiestruturadas

Assim como proposto no GF, com o objetivo de manter o anonimato dos assistentes sociais, para identificá-los foram utilizadas as letras (C) para oficiais de carreira do QFO ou QOAP, (T) para oficiais temporários do QOCon e (S) para servidores civis, seguidas de um número correspondente à ordem das entrevistas. Para a composição dos perfis, foram solicitadas informações relativas ao tempo de serviço, às funções desempenhadas e à situação atual na FAB, conforme o Quadro 12.

Quadro 12 - Identificação dos participantes das entrevistas semiestruturadas

Identificação	Última função / Função atual no SISESO	Tempo de serviço	Situação atual
C3	Chefe da ASESO	Quarenta e um anos	Reserva Remunerada
C4	Chefe da Divisão de Serviço Social[7]	Trinta e quatro anos	PTTC
C5	Chefe da ASESO	Dez anos	Ativa
C6	Adjunta da ASESO	Quatro anos	Reserva não remunerada
T4	Chefe do Setor de Serviço Social	Cinco anos	Ativa
T5	Chefe do Setor de Serviço Social	Cinco anos e onze meses	Reserva não remunerada
S1	Chefe da Seção de Ouvidoria da Pagadoria de Inativos e Pensionistas da Aeronáutica (PIPAR),	Trinta e dois anos	Aposentada
S2	Chefe da Seção de Atendimento Social	Dezoito anos	Ativa

Fonte: A autora.

[7]Com a extinção da Subdiretoria de Encargos Especiais, a Divisão de Serviço Social, antes subordinada àquela Subdiretoria, tornou-se Assessoria de Serviço Social, subordinada à Diretoria de Administração do Pessoal.

Para as entrevistas semiestruturadas, buscou-se expandir a amostra considerando, inclusive, pessoas que já deixaram a instituição. As militares do QFO, indicadas pelos códigos C3 e C4, têm importante participação na criação do SISESO, além de serem representantes das primeiras turmas de mulheres na FAB, tendo C3 ingressado em 1982, na primeira turma, e C4, em 1989.

Representados por C5 e C6, estão militares do QOAP. Atualmente, C5 é a assistente social mais antiga na ativa. É chefe da ASESO e carrega a experiência de ter pertencido ao QCOA, turma de 2012, e ter ingressado em 2015 na primeira turma do QOAP. C6 deixou a instituição no ano de 2022, após quatro anos de carreira divididos entre o SESO e o órgão central do Sistema.

Referente ao QOCon, T4 serve há cinco anos na ponta, promovendo atendimento social, em uma das Unidades Escola da FAB, para mais de 5.000 pessoas. Da mesma unidade, T5 deixou a FAB no início do ano de 2023, prestes a completar seis anos como oficial temporária. Entendeu-se importante avaliar a opinião das entrevistadas considerando a fase crítica pela qual passaram com a saída de T5 e a assunção de T4 como chefe do SESO.

Os representantes da classe de servidores civis são S1 e S2, que possuem muitos anos de experiência. S1 se aposentou no ano de 2019, após 32 anos de trabalho na FAB, inclusive seu primeiro emprego. S2 ainda se mantém na ativa, com 18 anos de experiência.

As entrevistas semiestruturadas tiveram como objetivo avaliar as percepções dos assistentes sociais sobre a GC, com base na vivência que têm ou tiveram dentro do SISESO, levando em consideração a categoria profissional, função desempenhada e tempo de serviço. Percebeu-se que essas diferenças não impactaram na análise, pois as respostas foram convergentes nos assuntos abordados.

Com auxílio das ferramentas geradas pelo NVivo 14, foi possível identificar temas recorrentes e relevantes que emergiram das respostas dos assistentes sociais. A primeira dessas ferramentas, lista de palavras (Tabela 1), traz um extrato de 10 das 30 palavras mais significativas, apresentadas em sua totalidade no Anexo B.

Tabela 1 - Lista de palavras

Palavra	Contagem	Percentual ponderado (%)
conhecimento	1096	0,90
experiência	510	0,35
registro	107	0,33
capacidade	616	0,31
atividade	251	0,29
comunicação	327	0,24
projeto	101	0,24
temporário	78	0,24
preocupação	76	0,23
história	299	0,23

Fonte: A autora.

Foi tomado por base o percentual ponderado e tendo em vista que as três primeiras palavras descrevem e sintetizam como a GC é trabalhada no SISESO, segundo o grupo entrevistado, por exemplo, *capacidade*, *comunicação*, *história* e *atividade*, são palavras presentes no contexto das falas. As palavras destacadas na lista trazem, em síntese, temas centrais e periféricos, melhor visualizados na nuvem de palavras (Figura 22).

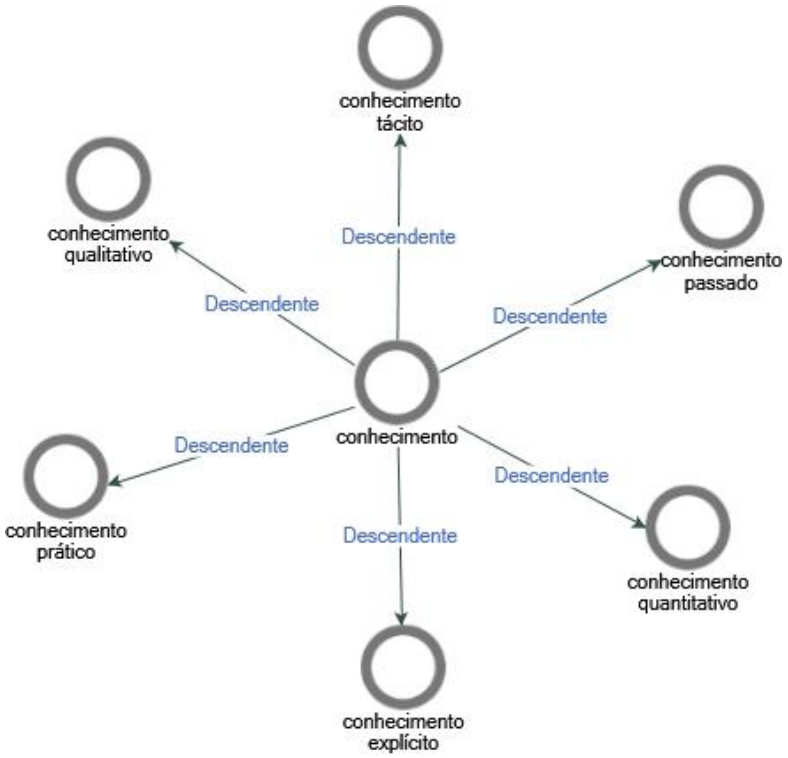
Figura 22 - Nuvem de palavras

Fonte: A autora.

Realçadas em laranja, *conhecimento* e *experiência* representam a base consensual partilhada pelos assistentes sociais. Fazendo a interface, figuram palavras periféricas que, com maior ou menor representatividade, igualmente auxiliam na contextualização dos posicionamentos sobre a GC no SISESO.

Para compreender as relações estabelecidas, buscou-se os contextos em que as palavras *conhecimento* e *experiência* foram abordadas pelos assistentes sociais, utilizando-se como recurso o diagrama direcionado, a fim de refinar suas conexões. Em primeiro lugar, discute-se o diagrama direcionado do conhecimento (Figura 23) e seus desdobramentos.

Figura 23 - Diagrama direcionado do conhecimento



Fonte: A autora.

A partir das referências à palavra *conhecimento*, infere-se que, para os assistentes sociais, socializar a experiência direta — pessoal, intuitiva, prática — de indivíduo para indivíduo (Takeuchi; Nonaka, 2008), possibilita que o conhecimento seja mais facilmente absorvido e internalizado, como se observa em seus posicionamentos.

> Não vai ser da mesma forma, mesmo que a gente tenha que escrever de certa forma, vai ser a experiência, vai ser a fala. [...] O conhecimento passado é mais rico (T4).

> E a gente sabe que o conhecimento tácito não é só o conhecimento quantitativo, ele é muito mais um conhecimento qualitativo. Quantidade, você vai num sistema, você obtém. [...] Mas qualitativamente? Qual é a percepção que as pessoas têm daquela situação [...] o conhecimento tácito realmente é difícil de você passar, só alguém do seu lado trabalhando junto com você, vendo como você pratica é que você vai conseguindo passar, porque é difícil você passar por meio só de legislação (S1).

> [...] o conhecimento prático é passado mais de profissional para profissional (C6).

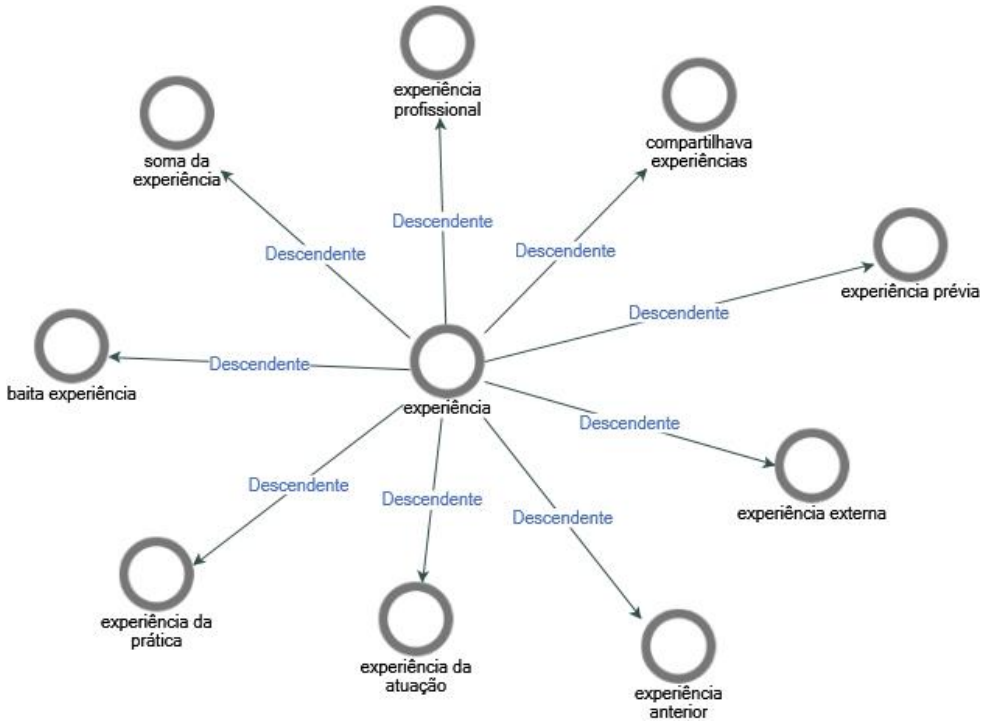
Estas opiniões deixam em evidência as máximas de que as pessoas sabem mais do que podem falar (Polanyi, 2009) e de que há uma porção de conhecimento tácito que não pode ser convertida em explícito (Gourlay, 2006). Em seu posicionamento, outro entrevistado traz o conceito da prática de aprender trabalhando (Menezes *et al.*, 2017):

> Eu acho que essa experiência é fundamental para o saber fazer e no manejo mesmo no dia a dia, na prática profissional, porque tem algumas situações que, por mais que você leia, talvez não fique tão claro quanto alguém conversando com você sobre aquilo. [...] Então, quando tem essa troca, acho que o trabalho flui, é muito melhor (T5).

A troca de experiências remete à relação mestre-aprendiz e ao saber fazer, aprendido a partir de observação, imitação e prática (Strauhs *et al.*, 2012). Ao constatar que "o trabalho flui", T5 parece entender que essa troca facilita a resolução dos problemas práticos do cotidiano (Hedlund *et al.*, 2003).

Considerando que conhecimento e experiência não estão dissociados, uma vez que a experiência compartilhada se mostra a via de acesso para o conhecimento tácito, buscou-se expandir os contextos de abordagem da palavra *experiência*, por meio do diagrama direcionado da experiência (Figura 24).

Figura 24 - Diagrama direcionado da experiência



Fonte: A autora.

Percebe-se, pelos termos *experiência da atuação, experiência da prática* e*experiência profissional*, que os assistentes sociais qualificam os militares temporários do serviço social por suas habilidades profissionais provenientes da formação e da experiência, adjetivadas como "prévia", "anterior" e "externa".

> Por mais que não conheça a sistemática dentro da FAB, elas têm experiência profissional que já, teoricamente, teria dado subsídio para ela ser uma profissional mais qualificada, mais experiente e trazer isso com ela (C5).
>
> São pessoas muito qualificadas que acabam entrando [...], principalmente os mais antigos eram pessoas com doutorado, com mestrado, pessoas que tinham muita experiência profissional (C6).
>
> Traz a experiência, não só em relação ao estudo, da graduação, tem gente que vem com já com mestrado, pós-doutorado e pós-graduação. Mas essa experiência da atuação que o assistente social tinha [...], então você tem uma percepção maior do mundo lá fora (T4).
>
> Foi com as meninas que chegaram e eram mais velhas, que tinham mais experiência, que tinham experiência da prática em outras áreas. Isso ajudou muito (S1).

A busca por essa qualificação está expressa na Concepção Estratégica Força Aérea 100 (Brasil, 2018b, p. 37), ao orientar que "a FAB deve buscar no mercado os profissionais mais adequados para compor suas fileiras", e também na Diretriz do Comandante da Aeronáutica

2021-2022, quando faz referência ao “aproveitamento do capital intelectual” dos profissionais temporários na instituição (Brasil, 2021d, p.17). Os assistentes sociais demonstram o mesmo entendimento:

> A nossa experiência é algo que, para a FAB, é cara. É algo que para a FAB é importante. Se não fosse, não teria esse processo seletivo. Se não fosse, não haveria a necessidade de contratar mão de obra especializada. Então, é uma mão de obra que já tem uma experiência, já tem um acúmulo (T5).
>
> Os temporários contribuem para qualificar as discussões mais teóricas e também trazer um pouco dessa experiência externa para dentro da FAB. Então, eu acho que o lado positivo seria esse (C6).
>
> A soma da experiência, a soma do conhecimento já produzido lá fora tem sido bastante positiva, tem acrescentado, tem somado bastante aqui no SESO (S2).
>
> [...] o temporário é que faz o SISESO rodar (C5).
>
> [...] basicamente todo mundo que trabalha é temporário. Então, se a gente não tivesse esses profissionais temporários, o SISESO não funcionaria (C3).

Como se nota, a experiência pregressa do oficial temporário é compreendida como algo positivo, não se apresentando como barreira ao compartilhamento do conhecimento. Quando pensada sob o prisma da hierarquia ou do tempo de serviço, os assistentes sociais também afirmam não encontrar resistências na cadeia hierárquica.

> Na parte militar, eu até já senti alguns impactos [...] mas profissionalmente, eu acho que a gente não tem isso dentro do SISESO. A gente até tem algumas coisas nas organizações militares, mas como profissional, não [...] A gente trabalha ali com o tenente e com o profissional (C5).
>
> Eu nunca me senti menosprezada como profissional. Do meu saber, nunca senti. Às vezes eu percebo que isso podia até acontecer, de ser um coronel e ser uma tenente, mas não por conta da minha especialidade, mas por conta dessa questão hierárquica. A pessoa talvez não desse importância naquele momento e mais lá pra frente, ela acabou vendo que o que a gente tinha falado um pouco antes e acabou acontecendo (T5).
>
> Eu acho que essa antiguidade, não só você ser antigo, mas você ter o conhecimento, você embasar, você falar com propriedade, você embasar a sua prática com propriedade. [...] Eu acho que a antiguidade é importante, mas você ter conhecimento, você ter certeza daquilo que você está falando também é importante (S1).
>
> Não há hierarquia em relação à outra profissional, entre as assistentes sociais. Existe um respeito muito grande, até em relação à ASESO.[...]Tem a hierarquia sim, mas não tem uma imposição. Na verdade, existe um diálogo, não uma imposição (T4).
>
> As assistentes sociais em si, a gente não leva muito essa questão da antiguidade, pelo menos quando está trocando ideias, informações, pedindo ajuda. Então, ninguém está levando muito em consideração essa questão do tempo de serviço, se é mais antiga e se não é mais antiga. Eu sou uma assistente social, uma profissional e estou precisando da ajuda de uma outra profissional, que se puder me ajudar, vai me ajudar a passar as informações (C3).

De acordo com os posicionamentos, parece haver flexibilização das relações pautadas na hierarquia, visando a "somar experiências", de modo que os militares temporários não se sintam limitados pela antiguidade, sobretudo, considerando sua representatividade no SISESO. Nesse sentido, diferente do que foi identificado no GF, a afirmação de C5, "a gente trabalha ali com o tenente e com o profissional", parece traduzir a conciliação existente entre a profissão militar e a profissão de assistente social no ambiente organizacional.

Como profissionais do serviço social, os temporários, em sua maioria, possuem vínculo empregatício anterior e alto nível de escolaridade (Santana, 2020) que, em muitas vezes, supera o dos militares de carreira, incluindo os mais antigos. Esse diferencial parece justificar a percepção dos assistentes sociais sobre o respeito à experiência profissional independentemente da hierarquia, no contexto do SISESO.

Por outro lado, como profissionais militares, esses assistentes sociais alcançam a patente máxima de primeiro tenente, mantendo-se na categoria de oficiais subalternos durante todo o tempo de serviço. Com isso, acumulam diversas funções extras inerentes ao posto que ocupam, tais como "escalas de serviço armado, formaturas, representações, comissões de fiscalização de contratos, pregão para licitações, apuração de fichas de transgressão disciplinar e sindicâncias" (Santana, 2020, p. 107).

Esse excesso de atividades desvinculadas da área de atuação do assistente social parece impactar no compartilhamento de conhecimento, não pela questão hierárquica, mas porque o tempo despendido para cumprir essas atividades é, muitas vezes, superior àquele dedicado na função de assistente social, como identificado por Santana (2020) e confirmado pela fala de C3.

> É difícil, porque elas alegam, e algumas até com razão, que como é muito trabalho, e tem a parte administrativa dos setores que elas também têm que desenvolver, então elas ficam sobrecarregadas e não têm tempo para estar produzindo (C3).

Esses dois contextos parecem trazer relação com o que a teoria apresenta sobre a cultura dominante e as subculturas nas organizações maduras. O SISESO, como uma subcultura, formado por profissionais assistentes sociais que partilham conhecimentos e experiências específicos da profissão, equilibra-se com a cultura dominante da FAB, que impõe os valores organizacionais de hierarquia e disciplina (Robbins, 2004).

Além de potencializar a qualidade do serviço com esses conhecimentos e experiências, o QOCon também garante um aumento quantitativo da "força de trabalho" (Brasil, 2021d, p.17)

e a renovação do ambiente organizacional (Laspisa, 2007), como observado na opinião de T4 e T5:

> [fulana] chegou com um frescor também, ela tem uma baita experiência, uma vivência. A pessoa que já foi professora, eu reverencio quem atua nessa área. Ela tem muita experiência com coisas afetas ao SISESO, de conselho, de assistência, enfim, é uma baita profissional (T4).

> O positivo é que as pessoas chegam com muito gás. [...] Tem os contatos fora da FAB e isso é muito importante para a gente. Nem sempre a gente consegue resolver tudo, intrainstitucionalmente, precisa de parceiros fora. São pessoas que trazem contatos, que trazem vivências, que estão na localidade delas. [...] A gente consegue ter mais gente, mais efetivo, porque a nossa legislação acaba permitindo a entrada de mais temporários do que o pessoal de carreira. Se a gente fosse dependendo da carreira, seriam uns treze, doze, no Brasil inteiro (C5).

Essa renovação parece estimular o desenvolvimento e o aprimoramento dos profissionais, permitindo a troca de vivências. Consequentemente, o SISESO se beneficia com o capital intelectual e com a experiência dos militares temporários, contudo, merece reflexão o caráter transitório dessas relações de trabalho. Na contramão dos benefícios, a precarização dos vínculos empregatícios parece impactar negativamente no desempenho de suas atividades (Santana, 2020).

> O lado negativo é mais uma questão de RH mesmo. Até por causa dos vínculos também deles, são mais precarizados, essas questões mais capitalistas (C6).

> Eu acho bacanas as trocas, esse acúmulo, das vivências e tudo mais, mas é muito ruim em relação a essa rotatividade. Porque a gente acaba perdendo. Enfim, acho que é isso. Além dos oito anos, porque a gente pensa também na pessoa que vai ficar até os oito anos. No meu caso, que saí antes, eu também tinha uma preocupação grande em ficar esses oito anos e sair desempregada (T5).

> É você trazer pessoas jovens, pessoas novas, pessoas com outras visões, pessoas engajadas, mas ao mesmo tempo você tem pessoas que estão ainda buscando estabilidade, estão pensando em outros concursos ou que estão voltadas para outras questões que não só dentro da FAB (S1).

> O que eu vejo, o que eu sempre via, o temporário tem uma preocupação muito grande com o dia de amanhã, ele vai sair da FAB. Então, eu sempre vi nos temporários aquela preocupação de estar estudando, estar se preparando, fazendo concurso, então, estão muitas vezes com a cabeça mais fora da FAB do que dentro (C3).

> O militar que entra temporário, ele está atuando aqui na FAB, por exemplo, mas ele já está criando mecanismos de se estabelecer numa posição permanente em algum outro espaço. Então, ele está ao mesmo tempo atuando aqui e está com planejamento, está estudando para outros concursos, para outras atividades lá fora (S2).

Esses posicionamentos remetem à indagação de Feijoo (2017, n.p.) sobre a instabilidade: “Como se pode estimular um trabalhador a inovar, a comprometer-se, a “vestir a

camisa", quando ele sabe que seus dias estão contados?". Segundo o autor, a precariedade incentiva "comportamentos egoístas e anticorporativos". No contexto do SISESO, esses comportamentos podem dificultar o compartilhamento de conhecimentos e impactar na promoção do aprendizado institucional e da memória organizacional (Strauhs *et al.*, 2012).

Cabe destacar que o vínculo precário apresenta outros problemas, além da criação de identidade com a instituição. A insegurança constante provocada por esse vínculo é apresentada por Santana (2020, p. 124) como precarização subjetiva, que também foi relacionada à ausência de incentivo para a sistematização da prática e a descontinuidade do trabalho, reduzindo a capacidade de "dar respostas às demandas trazidas tanto pelos usuários quanto pela instituição empregadora".

Os assistentes sociais partilham dessa percepção, destacando que, além da descontinuidade dos atendimentos e acompanhamentos, os vínculos firmados entre o usuário e o assistente social também ficam comprometidos.

> Há uma interrupção. Há uma perda de referência, principalmente. Eu falo tanto das ações coletivas quanto do trabalho onde você é uma referência naquele local. Para o efetivo que tem esse contato, é um pouco difícil. Não é uma coisa fácil, porque não é uma roupagem que você vai repaginar a qualquer momento. São referências profissionais e de afeto (C4).

> Tem esse impacto para o usuário que ele troca a referência, ele tem que recomeçar o processo, ele tem que recontar a história dele. Ele vai depender da análise de outro profissional, não é aquele que ele já vem sendo acompanhado. Nem sempre o profissional que chega, você tem tanta empatia quanto você tinha com o anterior. E você tem que reconquistar o seu usuário, fazer que ele volte (C5).

> É como se você preparasse para a sua saída a gestão e também os usuários, porque eles criam um vínculo. Tem usuário que chora.[...] Então você tem que preparar, além do seu colega, o público que vai ser atendido (T4).

> Tem impactos não só na questão do trabalho, mas nas relações que são estabelecidas também. [...] O suporte que aquele profissional te dá, aquele colega de trabalho te dá. Isso é importante. Isso é uma coisa também que é muito triste quando você rompe essas relações. [...] A identificação do usuário com aquele profissional. O usuário também estabelece uma relação com aquelas pessoas. Então é complicado. Eu acho que isso também é uma coisa que interfere na atividade das pessoas (S1).

> Para tudo, as pessoas, os seus usuários, ficam sem ter a quem recorrer. Os atendimentos são interrompidos, os auxílios que estão sendo prestados deixam de ser prestados (C3).

> Então eu acho que o impacto é mais no sentido de até prejudicar o atendimento aos usuários mesmo, naquele local ali ficar sem a prestação do serviço que era para o usuário ter acesso (C6).

Entende-se que a ruptura do vínculo usuário/profissional é inevitável, porém, com um histórico bem estruturado das informações, o resgate desse vínculo por outro profissional pode ocorrer de forma menos complexa, como inclusive relatado por T5.

> [a fulana] pode dar continuidade. Se ela ler ali basicamente o que foi colocado no dia que eu prestei aquele atendimento. Então, ela tem condição de dar continuidade àquilo, ou pelo menos ter noção do que aconteceu (T5).

No que concerne a esse histórico dos atendimentos ao usuário, principalmente considerando o caráter pessoal das informações, os assistentes sociais destacam que, entendendo essas peculiaridades, a própria profissão incentiva o registro e o arquivo.

> Nós temos, até por questões de Código de Ética, a gente tem que registrar. O nosso registro é feito desse jeito, um prontuário daquele usuário, que é um questionário, tipo um prontuário que você faz, caso um órgão fiscalizador chegue lá e vá por algum motivo querer questionar alguma coisa (S1).

> A gente tem algumas legislações da nossa própria profissão que falam sobre a passagem de serviço de um assistente social para outro, da passagem do trabalho, de como a documentação tem que estar.[...] Então isso já vem muito do assistente social, esse cuidado com essa passagem (C5).

> [...] Não pode passar para outra pessoa a não ser o outro assistente social. Então eu fico pensando quando não tem um profissional. Terminou o tempo [...], ele saiu e não tem outro profissional. O que me preocupa: o que é feito com essas informações? Para onde foram? Quem vai acessar? Porque o sigilo profissional está previsto no nosso Código de Ética (T4).

Pensando na possibilidade de que essa passagem de serviço entre profissionais possa não ocorrer, como apontado por T4, o SISESO buscou no Sistema de Atendimento ao Usuário (SAU) uma alternativa.

> Tem também o registro agora no SAU, que registra os atendimentos.[...] É uma coisa bem embrionária, porque a ideia nossa era algo mais sofisticado. A gente acabou usando o SAU, que não é o ideal, mas a gente sabe o número de atendimentos, os tipos de atendimentos que são feitos. Então essas são informações mais rápidas e também a gente tem para ter uma visão do Sistema, o quanto os locais estão tendo de atendimento, que tipo de procura está sendo mais evidente (C3).

> Eu registrei, mas eu não detalho o que aconteceu no atendimento nesse SAU, porque aquilo ali é para contabilizar. Está quantificando os atendimentos dos profissionais (T5).

Por se limitar a uma descrição dos atendimentos, em linhas gerais, o SAU parece não suprir a necessidade, mas auxilia de imediato o registro, isto é, a externalização, e a manutenção do histórico de informações, ou seja, a combinação, caracterizando a conversão de conhecimento em vários níveis organizacionais (Takeuchi; Nonaka, 2008; Strauhs *et al.*, 2012).

Considerando que essas ações remetem ao modelo SECI (Takeuchi; Nonaka, 2008), processo de grande importância para a GC, é interessante destacar que o termo *gestão do conhecimento* não obteve representatividade entre as falas dos assistentes sociais. Essa percepção se manifesta a seguir, demonstrando que, de um modo geral, apenas ouviram falar ou têm poucas noções sobre o tema.

> Eu acho um pouco difícil a gente falar em gestão do conhecimento (C4).
>
> Não especificamente sobre esse assunto, de forma direta (C6).
>
> Ler, eu nunca li. [...] Eu estou formada há 13 anos e eu nunca pensei na gestão de conhecimento (T4).
>
> Bom, se eu falei com alguém, se eu li, não (C3).
>
> Eu vou te falar que eu tive contato com o termo agora com seu trabalho. Não é um termo muito utilizado na nossa profissão, nossa prática. [...] Acho que eu nunca nem tinha ouvido falar desse termo de gestão de conhecimento (S2).
>
> Ler, eu nunca li, por enquanto eu nunca li, mas eu conversei depois que eu recebi o convite (T4).
>
> Não li, não li sobre, mas já ouvi sobre (T5).

Alguns assistentes sociais, entretanto, fizeram aproximações, baseando-se em suas intuições e experiências.

> Acho que no serviço social, essa gestão do conhecimento, essa intenção de manter o que já estava sendo feito, apesar da rotatividade de profissionais, veio muito em cima da legislação e veio muito em cima do que foi escrito para tentar que não fosse perdido (C5).
>
> [...] eu acredito que gestão do conhecimento seja ter uma metodologia de fazer com o que é executado esteja escrito para ser passado ou ser organizado (C6).
>
> [...] a gestão do conhecimento, no meu entendimento, é justamente você tentar registrar ao máximo essas atividades que as pessoas têm, esses conhecimentos, essas práticas que as pessoas têm (S1).

Percebe-se, em suas opiniões, que a GC no SISESO está vinculada ao processo de registrar a prática, constatação que fica em evidência a partir da distribuição das palavras centraise periféricas, visualizadas na Figura 25.

Figura 25 - Mapa de árvore

Fonte: A autora.

Como é possível observar no mapa de árvore, *registro* (terceira palavra em número de ocorrências) está relacionada às palavras centrais *conhecimento* e *experiência*. Diante dos posicionamentos de S2 e T5, verifica-se que a ação de registrar é naturalmente associada à *sistematização da prática*.

> [...] se associa ao que a gente utiliza muito aqui na profissão, como uma sistematização, que a gente sente essa necessidade [...] para passar esse conhecimento, para passar as informações. [...] Há uma legislação, inclusive, própria do SISESO, onde se estabelece instrumentos para que haja essa sistematização da prática (S2).

> É sobre essa questão de sistematizar o quão importante é, de ser memória, de colocar isso no papel, de deixar o registro.[...] Eu percebo que o SISESO, que a ASESO, em específico, tem uma preocupação em manter vivo e em estimular isso (T5).

Nesse sentido, infere-se que a sistematização da prática, processo que prevê a delimitação dos referenciais teóricos, metodológicos e estratégicos da organização (Almeida, 1997), é empregada no SISESO como estratégia de conversão de conhecimento tácito em explícito, por meio da externalização dos registros em documentos escritos, mantendo-os disponíveis na organização, de modo que todos os profissionais possam aprender com eles (Takeuchi; Nonaka, 2008; Gouvinhas; Costa, 2005).

Pela combinação, que consiste na criação de conhecimentos a partir da reunião desses registros (Takeuchi; Nonaka, 2008), os assistentes sociais citaram diferentes fontes utilizadas:

> Eu acho que a NSCA foi um avanço [...] e também os encontros que a gente fazia [...]. O próprio livro registrou bastante coisa que era feita (C6).

> Tem os projetos sociais, as próprias legislações [...], um livro que foi lançado ano passado [...], fora as outras publicações que foram feitas em outras revistas, outros periódicos. Tem os nossos encontros [...]. Tem a instrução técnica, que é para o profissional que está chegando (C5).

> [...] o encontro com os aspirantes, [...] passar e debater a legislação, passar a experiência. [...] Ah, e a página [eletrônica] também, é sim extremamente importante (T4).

> A própria NSCA. Além das histórias e dos relatos contados, eu acho ótimo, porque na NSCA no início do documento já fala como é que é em relação ao serviço social [...]. Acho que é uma das estratégias [...]. Além disso, eu acho que até nos encontros que a gente tem (T5).

> Teve o livro agora que foi escrito [...], nós temos, quando a assistente social entra na FAB, um estágio de preparação de uma semana e a gente apresenta o Sistema. Essa troca é importante também (C3).

Por meio desses registros, o conhecimento é acessado pelos assistentes sociais no nível *organização para o indivíduo* (Takeuchi; Nonaka, 2008), pelo processo de internalização.

Além das estratégias de sistematização da prática apontadas, cabe destacar o uso do aplicativo de mensagens *WhatsApp*, citado pelos assistentes sociais. Assim como o "bizurário", representa o compartilhamento do conhecimento no nível "indivíduo para indivíduo", deixando de ser identificado nos níveis "indivíduo para o grupo", "grupo para a organização" e "organização para o indivíduo" (Takeuchi; Nonaka, 2008).

> [...] Mesmo estando há cinco anos, eu tive dúvidas que eu nunca tinha tido por não estar na gestão, porque hoje eu estou na gestão. E foi esclarecida no *WhatsApp* (T4).

> Mas um instrumento hoje que tem sido bastante útil tem sido o grupo do *WhatsApp*, que se tornou um grupo, um meio informal, mas que tem permitido a troca, que tem permitido o esclarecimento de dúvidas e até mesmo, questões de situações, de casos, são discutidos inicialmente ali no grupo e depois pode até se discutir de forma individual (S2).

> Até consultava por *Whatsapp* quando era uma coisa mais geral (C6).

> Tem o *WhatsApp* também, que funciona pra caramba. Acabou virando ferramenta de trabalho e é aquela ferramenta que não tem nem hora (T5).

Percebe-se que essas falas se alinham aos resultados encontrados na análise de documentos do SISESO e do GF, porém, observou-se nas respostas a tendência à utilização de ferramentas digitais.

> A gente já estava vendo uma tendência de que para economizar só deveria ser on-line [...]. É válido, porque facilita, oportuniza mais gente a participar, mas também abolir o presencial, como a gente estava vendo uma tendência, já prejudica os objetivos mais específicos que tinha nesse trabalho desenvolvido pela ASESO. De forma híbrida, era positivo (C6).

> São as ferramentas possíveis [...]. Hoje o orçamento reduziu e a gente está vivendo um momento muito complicado, tem uma questão pós pandemia, tem uma questão de reorganização da FAB, processo de reestruturação da FAB [...]. Sobre novas formas de contato pós pandemia a distância [...], são canais, instrumentos, diferenciados do face a face, mas é o que é possível. Eu acho que a gente tem que trabalhar com o que é concreto (C4).

> A comunicação foi melhorando ao longo dos anos. As ferramentas digitais, as videoconferências. Isso é um ganho. A gente considera que não tem o mesmo impacto do encontro físico pessoal. As pessoas rendem menos no online ou rendem menos sendo orientadas por telefone (C5).

> Na época da pandemia que a gente não podia fazer nada presencial, basicamente era tudo videoconferência. A gente teve e foi importante [...] O presencial seria o ideal? Sim, seria o ideal. Mas já que não pode ser, então a gente usa essa ferramenta e ela acaba sendo útil também, ajudando (C3).

Motivada pelo período pandêmico e mantida por motivos logísticos e orçamentários, as ferramentas digitais demonstram os esforços do SISESO na otimização dos meios de comunicação para o gerenciamento do fluxo de conhecimento. Também corroboram com tendência de utilização de plataformas, por exemplo, Rede BIA, Portal AGA, SISLAER, SAU e a própria página eletrônica do SISESO para o armazenamento e compartilhamento de conhecimento.

Cabe destacar que, segundo os assistentes sociais, apesar de oportunizar a participação de mais pessoas, as ferramentas digitais geram preocupação, pois não parecem refletir a necessidade dos profissionais da ponta, além de prejudicar a formação de redes de contato. Entretanto, ao mesmo tempo em que não se mostram tão efetivas quanto o contato físico, permitem a troca constante entre o órgão central e os SESO. Esse é um ponto importante se considerada a forma descentralizada de distribuição do efetivo, já que os 46 setores estão distribuídos em todo o território nacional (Brasil, 2019j) e 92% de seus militares encontram-se na condição temporária (Brasil, 2023a).

Ao avaliar as estratégias de compartilhamento do conhecimento no âmbito do SISESO, é importante refletir a partir de duas vertentes: aquela cujo foco é o histórico do conhecimento sobre o Sistema —documentos, normas, decisões, rotina do trabalho — e a outra cujo foco é os atendimentos aos usuários.

Sobre o histórico do Sistema, C5 esclarece que ele é importante para a evolução do trabalho, pois permite que o SISESO se reinvente e abandone práticas ultrapassadas (Winckler, 2021).

> A ideia que esteja registrada até para que você possa evoluir em cima daquilo. Não acabar voltando o que era dez, 15, 20 anos atrás, porque você não registrou e acaba reinventando a roda. [...] E quando você vai buscar o registro histórico, a gente vê que elas estavam lá, mas a gente tem dificuldade de conseguir material. Então, para não deixar que isso aconteça, vamos começar esse trabalho de sistematizar mesmo, de escrever o que a gente faz e como a gente faz, por que a gente faz, para que isso fique para as próximas, para que seja usado ou não, para que seja usado como material que está ultrapassado ou obsoleto e que você não deve mais fazer daquele jeito (C5).

A esse tipo de registro dá-se o nome de *registro de lições aprendidas*. As experiências provenientes da resolução de problemas são documentadas e divulgadas na organização, evitando a recorrência de problemas e o retrabalho (Winckler, 2021; Menezes *et al.*, 2017). O resgate desses registros permite o reúso de informações passadas, retidas e arquivadas, por meio da internalização (Takeuchi; Nonaka, 2008; Melgar *et al.*, 2011). Essas ações remetem à memória organizacional do SISESO no cumprimento dos papéis informativo, de controle e político, fundamentais no contexto da organização (Walsh; Ungson, 1991).

Dessa forma, a ASESO oportuniza aos SESO a tomada de decisão mais eficiente, mitigando o retrabalho, como inclusive explicitado pelos assistentes sociais.

> Eu acho que o trabalho da ASESO nos últimos tempos, até essas videoconferências, dos encontros, de ficar mais perto do SESO, e dizer: olha a gente está aqui para perguntar. Eu acho que a gente conseguiu muita confiança dos profissionais (C5).

> A gente tem uma ASESO e acho isso fantástico, porque você tem um peso, você tem um porto seguro, é um amparo, é algo que te fortalece [...], a ASESO é uma salvaguarda não só que te ampara, mas que está norteando a informação, que te orienta, mas que também está normatizando. Então acho fundamental (T5).

> É um diferencial você ter uma ASESO para apoiar e nortear esses elos [...], é extremamente organizada e deixa tudo pronto, mostrando que se você tiver uma dúvida, se você acessar a página, tem a legislação, tem aonde tem assistente social, quais são os elos, qual é a finalidade do SISESO, quais são os benefícios, quais são os campos de atuação, então eu acho isso também muito bom. A comunicação é muito forte dentro do SISESO, muito mesmo (T4).

Desde 1985, havia a percepção de que, para que os objetivos fossem alcançados, era necessária uma estrutura sistêmica que interligasse um órgão central, responsável pela gestão, normatização, planejamento e controle, aos órgãos executores, os SESO. No GF, um dos assistentes sociais se refere a ASESO como “cabeça do Sistema”.

Entretanto, os assistentes sociais deixam a entender que a memória organizacional ainda depende do acesso a arquivos externos (Walsh; Ungson, 1991), isto é, aqueles profissionais que já deixaram a FAB, mas vivenciaram a evolução do SISESO, especialmente C3, conforme relatam os assistentes sociais.

> Tanto que a gente vê como era um gargalo essa sistematização da prática, porque quando a gente foi fazer aquela exposição da história do SISESO, que também foi um trabalho dessa sistematização da prática, para saber como foi o histórico das coisas, foi um trabalho que a gente só conseguiu por causa da [C3], que era uma história viva que a gente tinha ali, porque muito foi da cabeça dela, fotos do arquivo pessoal dela e documentos que ela foi interagindo com amigos e colegas que já eram da reserva, e foi conseguindo, esse exercício da exposição foi uma sistematização da prática que aconteceu (C6).

> Hoje eu estava lá, eu vi um álbum de fotos de 2006, com [C3] dando certificado para as pessoas. Então, a gente tem na ASESO coisas bem antigas [...], tem um acervo que a gente construiu. A gente foi buscar muita informação, então a gente achou na hemeroteca matérias do Jornal de 1950, falando sobre o SSO do Galeão, falando o que é que estava sendo feito e a gente colocou tudo nesse trabalho que a gente tem intenção de publicar ainda, que traz um histórico mais antigo de como é que começou. E a gente tem que ter um cuidado mais profissional, talvez nessa guarda. É relativamente de fácil acesso, tem muita coisa digitalizada, mas esse arquivo, que é mais físico e que se perde, a gente precisa de um pouquinho mais de cuidado. Ele está lá, a gente precisa só cuidar dele, para que ele sobreviva. Para que ele continue a existir (C5).

> E também tem uma questão da história, de manter viva essa história, de como eu lembro da [C3] falando quando ela entrou para o quadro, como foi. E a gente já sentada à mesa, conversando no almoço (T5).

Os assistentes sociais identificam C3 como "memória viva", detentora de experiências e conhecimentos específicos das funções e atividades exercidas (Laspisa, 2007) no SISESO, fundamentais para o resgate da história. C3 representa os contadores de história, capazes de justificar as práticas a partir das relações entre presente e passado (Robbins, 2004) e de servir de guia para o entendimento de como "as coisas são feitas" e do "porque são feitas" (Brito; Pereira, 1996, p. 142).

Cabe destacar que esse acesso aos militares, na reserva remunerada, parece menos complexo, pois o vínculo com a instituição permanece mesmo quando na inatividade, situação que não ocorre com os militares temporários que passam à reserva não remunerada (Santana, 2020).

À medida que as militares do QFO (C3 e C4) foram deixando a FAB, percebeu-se a necessidade de retomar o ingresso de militares assistentes sociais de carreira que pudessem perpetuar o conhecimento do Sistema. A solução encontrada foi a inclusão da especialidade de serviço social no Quadro de Apoio, conforme abordam S1 e C3.

> [C4] na época fez um trabalho também bem consistente de concursos para poder compor o quadro do SSO com o pessoal que fosse realmente da ativa [carreira], não fosse temporário (S1).

> Uma ideia nossa sempre foi de fortalecer isso. De ter um oficial realmente de carreira para continuar. E graças a Deus a gente acabou conseguindo com esse QOAP. E agora, a outra ideia é essa de escrever, de incentivar as meninas a escreverem, de participar de cursos (C3).

Mesmo com militares de carreira, a composição temporária do SISESO ainda se mantém expressiva (Santana, 2020). Apenas a presença do QOAP não parece solucionar essa problemática, o que fica mais nítido quando C3 destaca, além do ingresso de militares de

carreira, o incentivo ao registro e ao aprendizado, visando ao melhor aproveitamento do conhecimento.

Pensando na relação carreira/temporário, S1 descreveu um episódio que vivenciou, demonstrando que a saída de militares do QFO impactou também em outras áreas na FAB.

> Eu uma vez fiz uma visita técnica no Hospital de São Paulo e a gente teve contato com o pessoal da enfermagem, que era todo do QFO, que foi extinto. Esse quadro acabou e elas estavam simplesmente adoecidas, porque elas não tinham para quem passar o conhecimento que elas tinham acumulado durante esses anos todos. Então, elas estavam tentando ao máximo postergar a reserva delas. Mas elas viam que aquilo tudo que elas tinham construído ia se perder, porque elas não tinham como passar para ninguém. Esse foi um quadro que acabou também, não teve renovação. Veio esse quadro temporário e isso estava causando até adoecimento nas pessoas que estavam indo embora, porque é uma luta diária você conseguir passar alguma coisa. Você que está aí, você sabe mudar o sistema, melhorar as práticas (S1).

A frustração da profissional por não ter para quem passar a experiência e o conhecimento remete às capacidades de lembrar, articular e processar (Laspisa, 2007), uma vez que a "lembrança" só existe quando há o contínuo compartilhamento de dados e conceitos entre os indivíduos de um grupo. A lembrança deve ser "reconhecida e reconstituída" e, para tal, precisa ser transmitida (Halbwachs, 1980). Essa ausência de lembranças impacta diretamente na formação da memória organizacional e resulta na percepção das enfermeiras: o conhecimento acumulado em todos os anos de serviço seria perdido.

Levando em conta esse relato e a tendência de aumento dos militares temporários na FAB, buscou-se opiniões dos assistentes sociais sobre a GC no contexto institucional, considerando a importância do compartilhamento do conhecimento.

> Acredito que tem o início de uma preocupação, em estar organizando isso, mas na prática, eu acho que ainda não acontece de verdade. [...] Eram muitas iniciativas individuais, de cada profissional (C6).

> Fora do SISESO, eu vejo muitas dificuldades, de a gente não ter profissionais que escreveram ou que escrevam muito (C5).

> Não, não percebo [...] essa questão do conhecimento, dessa gestão do conhecimento, porque o que acontece, infelizmente até em outras áreas, quando você tem alguma dúvida e você vai retirar em outro setor, falam: ah, Tenente, fulano está de férias só com ele. Fulano está afastado. Não pode. Só com uma pessoa (T4).
> Eu não vejo isso. Eu não percebo essa preocupação. Há algumas pessoas que até se preocupam, mas na prática a gente não vê isso acontecendo. Ela fica muito mais no campo dos discursos do que no campo da prática (S1).

> Da FAB em si, eu, sinceramente, nunca percebi isso. Eu acho que a FAB nunca teve essa preocupação. Pelo menos na minha percepção (C3).

As falas demonstram a compreensão de que não parece haver uma cultura de promoção da GC na FAB, confirmando os resultados encontrados na análise de documentos institucionais e no GF, e corroborando, mais uma vez, com os achados de Bussmann (2021). Essa resistência parece encontrar respaldo no fato de que a FAB possui uma cultura organizacional baseada em crenças e valores muito fortes e, por esse motivo, tende a reagir às mudanças, entre elas, a implementação da cultura do aprendizado (Brito; Pereira, 1996; Gouvinhas; Costa, 2005).

Nesse sentido, deduz-se que o SISESO encontrou sua forma particular de gerenciar o conhecimento, considerando as demandas da profissão e sua atividade descentralizada, como apontado por C4.

> E dentro do SISESO da FAB, a sua atuação, a sua prática, ela se fez de uma forma tão avançada e bem diferente das outras Forças Armadas. Ela não se centralizou, ela foi se descentralizando, como a própria política de assistência, de acordo com a região, de acordo com a demanda, de acordo com a lógica daquela instituição. Se era um parque, se era uma base, se era um hospital, se era uma unidade ligada à área administrativa puramente, ou de fardamento, ou dos ranchos. Então qual é o espaço que tramita? Tramita em vários, veio da saúde do trabalhador, até os espaços de apoio e trabalho com os presos de justiça, então são práticas que se diferenciam, se complexificam bastante (C4).

Essa forma de atuação do Sistema remete aos impactos da era da informação e do conhecimento na cultura das OM (Santos, 2013), que precisaram se adequar, buscando soluções criativas e inovadoras para seus problemas. Ao mesmo tempo em que enriquece, também complexifica a prática do assistente social na FAB e, segundo C4, pode ter sido um fator impulsionador da GC, sob a forma de sistematização da prática.

Ao comparar os contextos institucional e do SISESO, observam-se no Sistema características de uma organização que busca aprendizado e melhoria contínua, com identificação de incentivo ao uso de ferramentas e estratégias que possibilitam construção, socialização e registro do conhecimento, assim como a solução de problemas (Carvalho; Mascarenhas; Oliveira, 2006; Santos, 2003; Leonard-Barton, 1995).

Esses traços parecem resultar da percepção dos assistentes sociais sobre a complexidade da estrutura e das atividades desempenhadas no SISESO que, combinadas aos desafios decorrentes da contratação expressiva de militares temporários, funcionam como mola propulsora para a constante busca por estratégias de sistematização da prática, podendo justificar a forma particular com que a GC do Sistema se desenvolveu.

Na FAB, por outro lado, o entendimento dos assistentes sociais converge com o de Bussmann (2021) para a inexistência de diretriz de implementação de uma GC que englobe toda a organização. Em vista dessa característica, em estudo desenvolvido em 2015, a FAB foi

classificada no estágio intermediário da GC (Batista, 2015), podendo-se concluir que as iniciativas são fragmentadas e visam ao curto prazo, dificultando os processos de formação e manutenção da memória da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo foi analisar a GC no SISESO, considerando a incorporação temporária de militares da especialidade de serviço social. Para alcançá-lo, buscou-se, por meio das etapas metodológicas, examinar a percepção dos assistentes sociais sobre a GC no SISESO, identificando como o conhecimento é compartilhado na rotina de trabalho e investigando de que modo o Sistema preserva a sua memória organizacional.

Um fato relevante que se concretizou, mudando a ótica da investigação, foi a menção ao termo *sistematização da prática*. Esse termo revelou o modelo de GC utilizado no SISESO, sendo interessante observar a evolução desse entendimento ao longo da discussão de resultados do GF e das entrevistas semiestruturadas.

A sistematização da prática é algo presente na rotina do assistente social e inerente à profissão. Mais do que um incentivo ao registro do conhecimento, a sistematização da prática é percebida no SISESO como estratégia de divulgação e promoção do trabalho realizado. Nesse sentido, constitui a forma como a GC é percebida pelos assistentes sociais e operacionalizada por todo o Sistema, por meio de encontros, instruções técnicas, prêmios de visibilidade, grupos de trabalho, legislação própria e o SAU.

Entretanto, percebeu-se que essas ações formais resultam, em sua maioria, em conhecimento explícito, já que direcionam o tipo de informação e como ela deve ser apresentada nos documentos, engessando as ações de registro da experiência por parte dos profissionais. Assim, um percentual expressivo do conhecimento tácito permanece na mente dos profissionais ou é compartilhado apenas superficialmente, perdendo-se por não ser externalizado. Esse impacto é ainda maior se for levado em consideração que 87,5% do efetivo é composto por oficiais temporários, que deixam a FAB com o fim do tempo de serviço, e levam consigo esse conhecimento pessoal.

Iniciativas individuais, que guardam conhecimento valioso proveniente da vivência dos profissionais na rotina do trabalho, a exemplo das trocas de mensagens por aplicativo (*Whatsapp*) e o "bizurário", acabam permanecendo no nível "indivíduo para indivíduo", deixando de ser disponibilizadas nos níveis "indivíduo para o grupo", "grupo para a organização" e "organização para o indivíduo".

Apesar de estruturada, o foco principal da sistematização da prática no SISESO está no registro do conhecimento explícito. Apesar de ser reconhecido que compartilhar as experiências facilita a socialização do conhecimento tácito, também se reconhece que este é um processo difícil, principalmente considerando a constante rotatividade de militares temporários.

Essas questões impactam diretamente no processo de formação e manutenção da memória organizacional, na medida em que concentram ações de registro e compartilhamento de conhecimento explícito e, apenas quando necessário, busca-se nas pessoas a história, isto é, o conhecimento tácito. Exemplo disso é o acesso aos "arquivos externos" que, neste estudo, são identificados nas militares do QFO, "memória viva" do Sistema. Cabe destacar que, mesmo na reserva, essas oficiais podem ser acionadas de forma relativamente fácil, pois as informações pessoais ficam disponíveis nos bancos de dados da FAB. Além disso, carregam consigo o sentimento de "pertencimento" ao SISESO e à instituição.

Mas e os militares temporários? Apesar de permanecerem na reserva não remunerada, em razão do vínculo precário dessa modalidade de contratação, torna-se mais difícil manter seus dados atualizados e, mais do que isso, mesmo que sejam contatados, extingue-se o vínculo com a instituição. O resultado é que a história vivida por aqueles militares acaba se perdendo. Com o intuito de mitigar essas perdas, o ingresso de militares de carreira foi retomado com o QOAP, visando à manutenção da memória organizacional, atrelada ao vínculo permanente com a instituição.No entanto, como é um quadro recente, esses militares ainda representam uma pequena parcela se comparada aos temporários.

A presença expressiva desses militares temporários parece justificar a forma particular com que o SISESO desenvolveu sua GC, sob a forma de sistematização da prática, se comparada ao contexto institucional. Contudo, apesar de sua evidente evolução, mostra-se necessário o estabelecimento de diretrizes claras e abrangentes para promover a integração e o alinhamento das ações e, consequentemente, a disseminação e o registro de boas práticas, para o compartilhamento de conhecimento intrassistêmico.

É importante considerar que, além de afetar o trabalho administrativo, uma GC falha impacta também no atendimento aos usuários, como, inclusive, foi apontado pelos assistentes sociais entrevistados. A ruptura do vínculo entre usuário/profissional e as consequências provenientes dessa descontinuidade merecem atenção por parte da ASESO. No entanto, como extrapolam os limites desta pesquisa, estudos futuros poderão aprofundar melhor o assunto.

Sobre o contexto institucional, a pesquisa apresentou uma reflexão breve e de caráter geral sobre os documentos do COMAER, sem explorar a operacionalização da GC no âmbito das OM. No âmbito dos sistemas, direcionou o estudo apenas ao SISESO sem, contudo, apresentar a dinâmica da GC nas demais estruturas sistêmicas do COMAER.

Considerando os 82 anos de criação da FAB e os quase 80 anos da presença de assistentes sociais na instituição, a abordagem da GC, que na AP começou a ser discutida na década de 1990, ainda é um fato recente, o que dificulta a constatação do impacto de sua

utilização no que concerne à eficiência, à qualidade de processos, produtos e serviços e à efetividade de sua aplicação. Nesse sentido, sugere-se, para estudos futuros, a ampliação da discussão, apresentando a evolução dos resultados alcançados ao longo dos anos na FAB.

Com base nos resultados deste estudo, foram elaborados os Apêndices D e E que apresentaram, respectivamente, um Relatório Técnico e um curso de *Gestão do Conhecimento*, sendo este, na modalidade Ensino a Distância (EaD), a ser implementado no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) para oficiais e graduados — nas funções de chefe, adjunto e encarregado — e civis que desempenhem funções semelhantes, com o objetivo de conscientizá-los sobre a importância da implementação de práticas de GC na rotina do trabalho.

REFERÊNCIAS

ABECKER, A. *et al*. Toward a technology for organizational memories. **IEEE Intelligent Systems and their Applications**, v. 13, n. 3, p. 40-48, 1998. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1109/5254.683209. Acesso em: 24 mar. 2022.

ALMEIDA, J. A. P.; FREITAS, T. S. B. Serviço Social e educação financeira: um olhar no Comando da Aeronáutica. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.). **Serviço Social e Instituição Militar:** sistematização do Exercício Profissional na FAB. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2021

ALMEIDA, M. B. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Belo Horizonte, 2006. Disponível em: http://hdl.handle.net/1843/VALA-6T7QFT. Acesso em: 04 jan. 2022.

ALMEIDA, N. L. T. Retomando a temática da sistematização da prática em Serviço Social. Serviço Social e Saúde: Formação e Trabalho Profissional.**Revista em Pauta**. Faculdade de Serviço Social da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), Rio de Janeiro, n. 10, 1997.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Belo Horizonte, 2005. Disponível em: http://hdl.handle.net/1843/EARM-6ZGNE6. Acesso em: 12 set. 2021.

ANDERSON, L. W. *et al*. **A taxonomy for learning, teachingandassessing:** a revisonofBloom'sTaxonomyofEducationalObjectives. Nova York: Addison Wesley Longman, 2001.

ANGELIS, C. T. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n° 2, p. 137-166, 2011. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v62i2.66. Acesso em: 26 mar. 2022.

ANTUNES, R. Trabalho e precarização numa ordem neoliberal. *In:* GENTILI, P; FRIGOTTO, G. (Org.). **A Cidadania Negada:** políticas de exclusão na educação e no trabalho. Buenos Aires: CLACSO, 2000. Disponível em: http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101010020526/gentili.pdf. Acesso em: 10 ago. 2022.

ASSUMPÇÃO, M. C. M. A. As organizações militares da Aeronáutica como espaços sócio-ocupacionais do assistente social. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.). **Serviço Social e Instituição Militar:** sistematização do Exercício Profissional na FAB. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2021

BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial**. Washington: Oxford University Press, 1999. Disponível em:

https://documents1.worldbank.org/curated/en/447971468152697694/pdf/184450PORTUGUE18213141061501PUBLIC1.pdf. Acesso em: 04 jan. 2022.

BANHOS, F. B.; RIBEIRO, J. C. B. C; MARCOS, R. M. I Colóquio de assistentes sociais: relato de experiência de assistentes sociais do GAP-CT. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.). **Serviço Social e Instituição Militar:** sistematização do Exercício Profissional na FAB. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2021

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROSO, G. **História militar do Brasil** – 1. reimpr. – Brasília :Senado Federal, Conselho Editorial, 2019. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/574648/001148523_Historia_militar_Brasil.pdf. Acesso em: 15 set. 2022.

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: Ipea, 2012. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754. Acesso em: 06 nov. 2021.

BATISTA, F. F. *et al*. **Casos reais de implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**. Texto para discussão n° 1941. Brasília: Ipea, 2014. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1941.pdf. Acesso em: 06 nov. 2021.

BATISTA, F. F. **Gestão do conhecimento na administração pública:** resultados da pesquisa IPEA 2014 - grau de externalização e formalização. Texto para discussão n° 2066. Brasília: Ipea, 2015. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2066a.pdf. Acesso em: 04 jan. 2021.

BEHR, R. R.; NASCIMENTO, S. P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cadernos EBRAPE.BR** [online], [s.l], 2008, v. 6, p. 01-11. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000100003. Acesso em: 09 ago. 2021.

BLOOM, B. S. *et al*. **Taxonomyofeducationalobjectives**. New York: David Mckay, 1956.

BRACCI, E.; VAGNONI, E. Understandingsmallfamily business succession in a knowledge management perspective. **The IUP Journal of Knowledge Management**, [s.l], v. IX, n. 1, p. 07-31, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228271326_Understanding_Small_Family_Business_Succession_in_a_Knowledge_Management_Perspective. Acesso em: 24 jul. 2022.

BRAQUEHAIS, A. P. *et al.* O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, p. 80-93, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1. Acesso em: 29 nov. 2021

BRASIL. Decreto-Lei n° 2.961, de 20 de janeiro de 1941. Cria o Ministério da Aeronáutica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Rio de Janeiro, 1941a.

BRASIL. Decreto-Lei n° 3.730, de 18 de outubro de 1941. Organiza o Ministério da Aeronáutica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Rio de Janeiro, 1941b.

BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Decreto nº 8.288, de 2 de dezembro de 1941. Aprova o Regulamento da Diretoria de Pessoal do Ministério da Aeronáutica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Rio de Janeiro, 1941c.

BRASIL. Lei n° 4.375, de 17 de agosto de 1964. Lei do Serviço Militar. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília, 1964.

BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Decreto nº 64.451, de 2 de maio de 1969. Aprova o Regulamento do Comando do Comando Geral de Pessoal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília, 1969a.

BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Decreto nº 65.165-A, de 15 de setembro de 1969. Aprova o Regulamento da Diretoria de Administração do Pessoal do Ministério da Aeronáutica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília, 1969b.

BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Portaria n° 93/GM3, de 24 de janeiro de 1985. Institui o Sistema de Assistência Social do Comando da Aeronáutica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília, 1985.

BRASIL. Lei nº 8.662, de 7 de junho de 1993. Dispõe sobre a profissão de assistente social e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília, 1993.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília, DF, 1988

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Instruções Reguladoras das Ações Sociais do Comando da Aeronáutica**. ICA 163-1/2006. Rio de Janeiro, 2006.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Secretaria de Gestão (SEGES). **Instrumento para avaliação da gestão pública:** ciclo 2010. Brasília: Biblioteca Gespublica, 2009. Versão 1/2010. Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/608. Acesso em: 08 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. Estado-Maior do Exército. **Instruções reguladoras para a gestão do conhecimento doutrinário** (EB20-IR 10.003). Brasília, 2015. Disponível em: http://www.dphcex.eb.mil.br/images/Secoes/SPPC/EspacosCulturais/ Legislacao/EB20-IR-10003-2ed2015_Instrucoes_reguladoras_para_a_gestao_do_conhecimento_ doutrinario.pdf. Acesso em: 24 maio 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, 2016.

BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante. Portaria n° 717/GC3, de 16 de maio de 2017. Dispõe sobre a alteração da denominação e subordinação dos Núcleos de Serviço Social no âmbito do Comando da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica.** Brasília, 2017.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018-2027, PCA 11-47. **Boletim do Comando da Aeronáutica.** Brasília, 2018a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 "Concepção Estratégica - Força Aérea 100". **Boletim do Comando da Aeronáutica.** Brasília, 2018b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.849/GC4, de 8 de novembro de 2018. Dispõe sobre reformulação e alteração de denominação do Sistema de Assistência Social do Comando da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica.** Brasília, 2018c.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando 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, NSCA 80-6/2018. **Boletim do Comando da Aeronáutica.** São José dos Campos, 2018d

BRASIL. Ministério da Defesa. Ministério da Economia. Proposta de Lei (PL) n° 1645. **Apresentação Resumida da PL de Reestruturação das Forças Armadas**. Brasília, 2019a. Disponível em: https://www.marinha.mil.br/spsm/sites/www.marinha.mil.br.spsm/files/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Resumida%20do%20PL_1.pdf. Acesso em: 21 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Relatório de Gestão do MD 2019**. Brasília, 2019b. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/lai/auditoria/ciset/relatorio_de_prestacao_de_contas_do_ministerio_da_defesa_2019.pdf. Acesso em: 04 jun. 2021

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Centro de Documentação da Aeronáutica (CENDOC). **Centro de Documentação da Aeronáutica - 50 anos**. Rio de Janeiro, v.1, 2019c. ISSN 2596-3015. Disponível em: https://www2.fab.mil.br/cendoc/images/Revistas/Revista_03.pdf. Acesso em: 22 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. **Plano Estratégico do Exército 2020-2023**. Brasília, 2019d. Disponível em: http://www.ceadex.eb.mil.br/images/ legislacao/XI/ plano_estrategico_do_exercito_2020-2023.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. Agência de Gestão e Inovação Tecnológica (AGITEC). **Mapeamento de Conhecimentos**. Rio de Janeiro, 2019e. Disponível em: http://www.agitec.eb.mil.br/mapeamento-de-conhecimentos. Acesso em: 26 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social (ASESO). **Histórico do Serviço Social na FAB**. Rio de Janeiro, 2019f. Disponível em:

https://www2.fab.mil.br/dirap/index.php/historico-do-servico-social-na-fab. Acesso em: 8 fev. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 12/6SC, de 06 de março de 2019. Aprova a reedição da Diretriz que dispõe sobre a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 - Planejamento. **Boletim do Comando da Aeronáutica.** Brasília, 2019g. Disponível em: https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/prestacaodecontas/DCA_11_1_2019_SPGIA.pdf. Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.707/GC3, de 26 de setembro de 2019. Aprova a reedição da Diretriz de Planejamento Institucional. **Boletim do Comando da Aeronáutica.** Brasília, 2019h. Disponível em: https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/prestacaodecontas/DCA_11_118_Set2019_DIPLAN.pdf. Acesso em: 24 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial. Portaria nº 9/SCPL, de 4 de novembro de 2019. Aprova a reedição do Plano Setorial do Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial, para o período de 2020 a 2023. **Boletim do Comando da Aeronáutica.** São José dos Campos, 2019i.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Diretoria de Administração do Pessoal. **Assessoria de Serviço Social**, Rio de Janeiro, 2019j. Disponível em: https://www2.fab.mil.br/dirap/index.php. Acesso em: 14 jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Diretoria de Administração do Pessoal. **Assessoria de Serviço Social**, Rio de Janeiro, 2019k. Disponível em: http://www.dirap.intraer. Acesso em: 14 jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Universidade da Força Aérea. Edital nº 1/2020. **Edital de Processo Seletivo para Admissão de Aluno Regular no Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais – PPGCA**. Rio de Janeiro, 2020a. Disponível em: https://www2.fab.mil.br/unifa/ppgca/images/conteudo/2021ProcSel/Port_UNIFA_n35PROPGP-Edital_Processo_Seletivo_PPGCA_2020_-_Turmas_2021.pdf. Acesso em 12 set. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. Departamento-Geral do Pessoal. Apresenta Resultados do Encerramento do Projeto MAP. Brasília, 2020b. Disponível em: http://www.dgp.eb.mil.br/index.php/ultimas-noticias1/447-dgp- apresenta-resultados-do-encerramento-do-projeto-map. Acesso em: 21 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Marinha. Estado-Maior da Armada. **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)**. Brasília, 2020c. Disponível em: https://www.marinha.mil.br/sites/all/modules/pem_2040/book.html. Acesso em: 19 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, 2020d. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congressonacional_22_07_2020.pdf. Acesso em: 10 out. 2021

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria n° 727/GC3, de 2 de julho de 2020. **Aprova a reedição da Instrução que dispõe sobre a Prestação de Tarefa por Tempo Certo no âmbito do Comando da Aeronáutica**. ICA 35-13/2020. Brasília, 2020e.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGEP nº 12/ALE, de 28 de fevereiro de 2020. **Aprova a reedição da NSCA 163-1 "Serviço Social no Âmbito do Comando da Aeronáutica"**. NSCA 163-1/2020. Brasília, 2020f.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Aerovisão: a revista da Força Aérea Brasileira**. Edição especial. Ano 48. Brasília, 2021a. Disponível em: https://www.fab.mil.br/80Anos/. Acesso em: 11 jan. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Diretoria de Administração do Pessoal. **Tabelas de lotação de pessoal e ocupação profissional**. Rio de Janeiro, 2021b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Planejamento Orçamento e Gestão (APOG). **Organograma da Unidade**. Rio de Janeiro, 2021c.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Diretriz do Comandante da Aeronáutica 2021-2022**. Brasília, 2021d.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Centro de Comunicação Social da Aeronáutica. FAB lança livro sobre a sistematização do Serviço Social na Instituição. **Agência Força Aérea,** por Tenente Letícia Faria, [S.l], ago. 2021e. Disponível em: https://www.fab.mil.br/noticias/mostra/37746/INSTITUCIONAL%20-%20FAB%20lan%C3%A7a%20livro%20sobre%20a%20sistematiza%C3%A7%C3%A3o%20do%20Servi%C3%A7o%20Social%20na%20Institui%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 15 jan. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social (ASESO). **Serviço Social e Instituição Militar:** sistematização do Exercício Profissional na FAB. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.). Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2021f.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial. Portaria nº 131/SCPL, de 9 de novembro de 2022. **Aprova a reedição do Plano Setorial do Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial, para o período de 2023 a 2026**. São José dos Campos, 2022a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria nº 1.432/SPOG-33, de 9 de novembro de 2022. **Aprova o Plano Setorial do Comando de Preparo para o período de 2023 a 2026**. Brasília, 2022b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria nº 272/2SC1, de 13 de dezembro de 2022. **Aprova a reedição do Plano Setorial do Comando-Geral do Pessoal para o período de 2023 a 2026**. Brasília, 2022c.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Portaria nº 571/APLAN, de 17 de novembro de 2022. **Aprovar a reedição do Plano Setorial do Departamento de Controle do Espaço Aéreo para o Quadriênio 2023 a 2026**. Rio de Janeiro, 2022d.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria nº 420/APOGC, de 1º de dezembro de 2022. **Aprova o Plano Setorial do Gabinete do Comandante da Aeronáutica para o Quadriênio 2023 - 2026**. Brasília, 2022e.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Operações Aeroespaciais. Portaria nº 12/CPOGI, de 22 de dezembro de 2022. **Aprova a edição do PCA 11-266. "Plano Setorial do Comando de Operações Aeroespaciais" para o período de 2023 a 2026**. Brasília, 2022f.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Diretoria de Administração do Pessoal. ASSESSORIA DE SERVIÇO SOCIAL (ASESO). **Controle de efetivo**. Rio de Janeiro, 2023a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Diretriz do Comandante da Aeronáutica**. Brasília, 2023b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 202/ADLG, de 20 de janeiro de 2023. **Aprova a edição do PCA 11-1 "Plano Setorial do Comando-Geral de Apoio (COMGAP)" para o período de 2023 a 2026**. Brasília, 2023c.

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria n° 1.283, de 28 de fevereiro de 2023. **Aprova as diretrizes para o emprego e a atuação dos profissionais de assistência social das Forças Armadas em situação de emergência, estado de calamidade pública, desastre e ação humanitária, no âmbito do Ministério da Defesa**. Brasília, 2023d.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Centro Regional de Controle do Espaço Aéreo Sudeste (CRCEA-SE). **CRCEA-SE - Quem somos**. São Paulo, s.d. Disponível em: https://www.crcease.decea.mil.br/index.php/quem-somos. Acesso em: 23 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. **Portal AGA**. Disponível em: https://aga.decea.mil.br/. Acesso em: 23 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Rede de Bibliotecas Integradas da Aeronáutica (Rede BIA**). Disponível em: https://catalogo.redebia.fab.mil.br/. Acesso em: 23 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Marinha. **Rede de Bibliotecas Integradas da Marinha (Rede BIM)**. Disponível em: http://www.redebim.dphdm.mar.mil.br/. Acesso em: 23 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. **Rede de Bibliotecas Integradas do Exército (Rede BIE)**. Disponível em: https://consultaredebie.decex.eb.mil.br/. Acesso em: 23 maio 2022.

BRATIANU, C. A critical analysis of Nonaka's model of knowledge dynamics. *In:* **Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital**, ISCTE Lisbon University Institute, Lisboa, 2010. p. 115-120. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Neagu-Ana-Maria-2/publication/284593746_Knowledge_Dynamics_the_Learning_Cycle_and_Intellectual_Capital_A_Basic_Framework_for_Knowledge_Internalization/links/56554de908aeafc2aabc46b4/Knowledge-Dynamics-the-Learning-Cycle-and-Intellectual-Capital-A-Basic-Framework-for-Knowledge-Internalization.pdf#page=135 Acesso: 26 ago. 2022.

BRITO, M. J.; PEREIRA, V. G. Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 138-165, 1996. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8031. Acesso em: 3 jan. 2022.

BUSSMANN, M. Z. **Gestão do conhecimento no curso de ensaios em voo da FAB como ferramenta do desenvolvimento organizacional**. Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade da Força Aérea. Programa de Pós-graduação em Ciências Aeroespaciais. Rio de Janeiro, 2021. 193 f. Disponível em: https://redebia.direns.aer.mil.br/index.asp?codigo_sophia=81382. Acesso em: 12 set. 2021.

CAMARGO, G. D. R. M.; RIBEIRO, J. C. B. C.; MARCO, R. M. Significado e Pertencimento: 14 anos do Grupo Ativo da Terceira Idade do Grupamento de Apoio de Curitiba. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.). **Serviço Social e instituição militar:** sistematização do Exercício Profissional na FAB. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2021

CARDOSO, I. L. S. Práticas de gestão do conhecimento relacionadas aos processos organizacionais: uma análise na Setorial Contábil do Comando da Marinha. **4° Congresso de Contabilidade da Universidade Federal de Uberlândia**. Online. 2021. Disponível em: https://eventos.ufu.br/sites/eventos.ufu.br/files/documentos/contufu2021.completo0174.pdf. Acesso em: 26 maio 2022.

CARVALHO, A. R. S.; MASCARENHAS, C. C.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. Ferramentas de disseminação do conhecimento em uma instituição de C, T&I de Defesa Nacional. **JISTEM – Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 3, nº 2, p. 77-92, 2006. Disponível em: https://doi.org/10.4301/S1807-17752006000200001. Acesso em: 10 ago. 2021.

CARVALHO, M. M. *et al.* **Plano de transferência de conhecimento tácito e crítico entre os membros da equipe do Centro Nacional de Gerência de Telecomunicações da Petrobras**. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial). Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: https://docplayer.com.br/5347823-Plano-de-transferencia-de-conhecimento-tacito-e-critico-entre-os-membros-da-equipe-do-centro-nacional-de-gerencia-de-telecomunicacoes-da-petrobras.html. Acesso em: 24 jul. 2022.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CODICEIRA, H. S; VALADÃO, J. R.; SOUZA, L. A. S. Serviço Social e a atuação no campo operacional: caminhos em construção. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.). **Serviço Social e instituição militar:** sistematização do exercício profissional na FAB. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2021

CONKLIN, J. Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy.**Group Decision Support Systems**, [s.l], 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/243685143_Designing_Organizational_Memory_Page_1_of_35_Designing_Organizational_Memory_Preserving_Intellectual_Assets_in_a_Knowledge_Economy. Acesso em: 13 dez. 2021.

CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO SOCIAL (CFESS). **Resolução CFESS n° 273, de 13 de março de 1993**. Brasília, 1993.

CORDEIRO, D. S. **Educação corporativa no ambiente militar:** práticas no contexto de uma subdivisão da Força Aérea Brasileira. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. São Paulo, 2022. Disponível em: http://www.pos.cps.sp.gov.br/dissertacao/educaCAo-corporativa-no-ambiente-militar-prAticas-no-contexto-de-uma-subdivisAo-da-forCa-aErea-brasileira. Acesso em: 23 maio 2022.

COSTA, P. E. C.; GOUVINHAS, R. P. Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Florianópolis, v. 24, p. 4811-4818, 2004. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0905_0177.pdf. Acesso em: 10 dez. 2021.

COSTA, S. M. S.; LEITE, F. C. L. Repositórios institucionais: potencial para maximizar o acesso e o impacto da pesquisa em universidades. *In:***Conferência Iberoamericana de Publicações Eletrônicas no Contexto da Comunicação Científica**. Brasília: Universidade de Brasília, 2006. Disponível em: https://repositorio.unb.br/handle/10482/1015. Acesso em: 18 jan. 2023.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Cambridge: MIT Press, 2017.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Workingknowledge:** how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business Press, 1998.

MENEZES, K. C.de *et al.* Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimen**to, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 145–159, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1. Acesso em: 6 nov. 2021.

DIAS, C. A. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade:** Estudos, [S. l.], v. 10, n. 2, 2000. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/330. Acesso em: 14 jul. 2022.

DICIO. Dicionário Online de Português. **Significado de Bizu,** [online**],** 2017. Disponível em: https://www.dicio.com.br/bizu/. Acesso em: 18 jan. 2023.

DINIZ, B. D. Flexibilização: uma abordagem crítica. **Revista do Ministério Público do Trabalho**, Brasília, ano XII, n. 23, p. 106-120, março/2002. Disponível em: http://www.anpt.org.br/attachments/article/2717/Revista%20MPT%20-%20Edi%C3%A7%C3%A3o%2023.pdf. Acesso em: 29 jun. 2022

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8 a 19, 1992. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8792. Acesso em: 14 fev. 2023.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. EUA. Department of Defense. **Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United States of America**. Washington, 2018. Disponível em: https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National -Defense-Strategy-Summary.pdf. Acesso em: 26 jun. 2021.

FEIJOO, R. Produtividade e neoliberalismo: uma equação que não deu certo. **Rede Brasil Atual** [online], [s.l], 2017. Disponível em: https://www.redebrasilatual.com.br/trabalho/produtividade-e-neoliberalismo-uma-equacao-que-nao-deu-certo/. Acesso em: 10 ago. 2022.

FEITOZA, R. A. B. *et al*. Memória Organizacional na Ciência da Informação: desvendando relações com o Conhecimento Organizacional. **Em Questão**, v. 25, n. 1, p. 473-498, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.19132/1808-5245251.473-498. Acesso em: 13 dez. 2021.

FURTADO, A. C. A. R. Arquitetura da informação corporativa na Câmara dos Deputados. *In:* MIRANDA, R. C. R. (Org.). **Arquitetura da informação na Câmara dos Deputados**. Brasília: Edições Câmara, 2016. p. 23-43. Disponível em: https://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/30199. Acesso em: 20 jan. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6a ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008.

GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, v. 12, n. 24., p. 149-161, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0103-863X2002000300004. Acesso em: 28 abr. 2022.

GOURLAY, Stephen. Conceptualizing knowledge creation: A critique of Nonaka's theory. **Journal of management studies**, v. 43, n. 7, p. 1415-1436, 2006. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00637.x . Acesso em: 24 ago. 2022.

GOUVINHAS, R. P.; COSTA, P. E. C. Perceived views on the application of a knowledge management model for product design within a Brazilian SME Company.**International Conference on Engineering Design**, ICED. Melbourne, 2005. Disponível em: https://sustainable.designsociety.org/publication/23067/PERCEIVED+VIEWS+ON+THE+A

PPLICATION+OF+A+KNOWLEDGE+MANAGEMENT+MODEL+FOR+PRODUCT+DESIGN+WITHIN+A+BRAZILIAN+SME+COMPANY. Acesso em: 06 nov. 2021.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.34, n. 3, maio/jun, 2000. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875. Acesso em: 22 jun. 2022.

GUSMÃO, C. R. R. O linguajar verde-oliva no ensino de português para militares estrangeiros. **Military Review**. 2018. Disponível em: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/o-linguajar-verde-oliva-no-ensino-de-portugues-para-militares-estrangeiros.pdf. Acesso em: 08 jan. 2022.

HALBWACHS, M. **The Collective Memory**. Nova Iorque: Harper Colophon Books. Harper &RowPublishers, 1980.

HEDLUND, J. *et al*. Identifying and assessing tacit knowledge: understanding the practical intelligence of military leaders. **The Leadership Quarterly**, [s.l], v. 14, 2 ed., p. 117-140, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00006-7. Acesso em: 06 nov. 2021.

HEWITT, S. M. Data, Information, and Knowledge. **Journal of Histochemistry & Cytochemistry**, [s.l], v. 67(4), p. 227–228, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1369/0022155419836995. Acesso em: 10 nov. 2021.

HIRATA, N. **Inovações tecnológicas baseadas no conhecimento tácito:** o caso da comunidade japonesa na construção da Cooperativa Agrícola de Cotia. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2001.

HOFSTEDE, G. The business of international business is culture.**International business review**, [s.l], v. 3, n. 1, p. 1-14, 1994. Disponível em: https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6. Acesso em: 25 nov. 2021.

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l], v. 14, n. 3, p. 206-220, 2009. Disponível em: 10.1590/S1413-99362009000300013. Acesso em: 25 nov. 2021.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 30.401: 2018** – Knowledge management systems: requirements. Geneva, Switzerland: ISO, 2018.

IZQUIERDO, I. **Memória-3**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2018.

JAKUBIK, M. Becoming to know. Shifting the knowledge creation paradigm.**Journal of knowledge management**, v. 15, n. 3, p. 374-402, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220363409_Becoming_to_know_Shifting_the_knowledge_creation_paradigm. Acesso em: 27 ago. 2022.

JARDIM, J. M. A invenção da memória nos arquivos públicos. **Ciência da informaçã**o, [s.l], v. 25, n. 2, p. 1-13, 1995. Disponível em: https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/659 . Acesso em: 20 dez. 2021.

LASPISA, D. F. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional: estudo de caso em um call center**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2007. Disponível em: http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/90669. Acesso em: 8 nov. 2021.

LEHNER, F.; MAIER, R. K. How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems?.**Information Systems Frontiers**, [s.l], v. 2, n. 3, p. 277-298, 2000. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1023/A:1026516627735. Acesso em: 20 dez. 2021.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge:**building and sustaining the sources of innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LI, M.; GAO, F. Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review.**Journal of knowledge management**, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.1108/13673270310492903. Acesso em: 30 jan. 2022.

LIRA, L. A. M.; PINTO, I. M. B. S. Diagnóstico da Gestão do Conhecimento no setor público: Estudo de Caso no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, n. Especial, p. 35–55, 2021. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/57574. Acesso em: 31 mar. 2022.

LIS, A. Knowledge creation and conversion in military organizations: how the SECI model is applied within armed forces.**Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, 2014, v. 10(1), p. 57-78. Disponível em: https://jemi.edu.pl/vol-10-issue-1-2014. Acesso em: 10 maio 2020.

LONGO, R. M. J.; QUEIROZ, C.; SANTOS, P. **Gestão do conhecimento:** a mudança de paradigmas empresariais no século XXI. São Paulo: Editora Senac, 2019.

LOSS, L. A dinâmica do conhecimento: O que isso quer dizer?.**Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**. 2015. Disponível em: http://www.sbgc.org.br/blog/a-dinamica-do-conhecimento-o-que-isso-quer-dizer. Acesso em: 19 out. 2021

MACHADO, D. D. P. N.; SANTOS, A. F.; PINTO, V. M. Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede: aplicações em uma organização militar do Exército brasileiro e um órgão público do poder judiciário. **Seminários em Administração da FEA-USP (SemeAd)**. Anais do XII SEMEAD: Empreendedorismo e inovação. São Paulo: USP, v. 1, p. 1-16, 2009. Disponível em: http://sistema.semead.com.br/12semead/resultado/trabalhosPDF/326.pdf. Acesso em: 30 nov. 2021.

MAIA, A. B.; FROGERI, R. F.; PORTUGAL JÚNIOR, P. S. Práticas de conversão do conhecimento no centro de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos.**Navus**: Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-16.1053. Acesso em: 17 out. 2021.

MELGAR, H. A. *et al*. A memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento. **DataGramaZero-Revista de Informação**, v. 12, n. 3, 2011. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/221875278_A_Memoria_Organizacional_no_Contexto_da_Engenharia_do_Conhecimento. Acesso em: 26 nov. 2021.

MIRANDA, R. C. R.; COSTA, S. M. S. Strategic knowledge management: a conceptual framework.**International Conference on Knowledge Management,** World Cientific. New Jersey, v. 1. p. 417-427, 2005. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/17764/1/EVENTO_StrategicKnowledgeManagement.pdf. Acesso em: 20 out. 2021.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional, memória corporativa e memória institucional: discussões conceituais e terminológicas. **Revista EDICIC**, [S.l.], v. 1, n. n.1, p. 262-276, 2011. Disponível em: http://hdl.handle.net/11449/115215. Acesso em: 12 set. 2021.

MOREIRA, C. R.; PORCARI, F. A. S. L. O parecer social como subsídio técnico: notas do Serviço Social. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.). **Serviço Social e Instituição Militar:** sistematização do Exercício Profissional na FAB. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2021

MORENO, T. A. A. Suicídio no âmbito militar: experiência do Serviço Social da Guarnição de Aeronáutica de Santa Maria. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.). **Serviço Social e Instituição Militar:** sistematização do Exercício Profissional na FAB. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2021

MOSTARO, E. A. O.; LAPLAGNE, P. F. G.; SILVA, R. K. A. O Serviço Social no COMAER: Ultrapassando o paradigma da Assistência Social. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.). **Serviço Social e Instituição Militar:** sistematização do Exercício Profissional na FAB. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2022

NEJAIM, J. P.; ALBUQUERQUE, P. F. Q. Serviço social, gestão de pessoas e liderança em organizações militares. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.). **Serviço Social e Instituição Militar:** sistematização do Exercício Profissional na FAB. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2021

OLIVEIRA, R. G.; SANTOS, T. B.; FIGUEIREDO, T. C. Casa Gerontológica da Aeronáutica Brigadeiro Eduardo Gomes: o Serviço Social no atendimento à pessoa idosa. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.). **Serviço Social e Instituição Militar**: sistematização do Exercício Profissional na FAB. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2021

ONO, A. T.; VALENTE, J. A. A criação do conhecimento de NonakaTakeuchi: ponderações acerca das principais críticas à teoria / The creation of Nonaka Takeuchi's knowledge: weighting about the main critics to theory. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 6, n. 6, p. 37421–37439, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n6-320. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/11640. Acesso em: 23 ago. 2022.

PARDO, S. *et al.* Gestión Del conocimiento: un enfoque aplicado en la administración pública. *In:* **XVIII Congreso Argentino de Ciencias de La Computación**. Mar del Plata, 2013. Disponível em: http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/31302. Acesso em: 10 nov 2021.

PERIN, J.J. Regime jurídico aplicável ao militar temporário das Forças Armadas. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 43, n. 170, p. 41-55, 2006. Disponível em: http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/92453. Acesso em: 15 jun. 2021.

PERKINS, D. N.; SALOMON, G. Transfer of learning. **International encyclopedia of education**, v. 2, p. 6452-6457, 1992. Disponível: https://www.researchgate.net/profile/Gavriel-Salomon/publication/2402396_Transfer_Of_Learning/links/553506410cf2df9ea6a42d77/Transfer-Of-Learning.pdf. Acesso em: 15 dez. 2022.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Públic**a, Rio de Janeiro, v. 40, p. 81-104, 2006. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005. Acesso em: 25 nov. 2021.

POLANYI, M. **The Studyof Man**. Chicago: Editora University of Chicago Press, 1959.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. Colaboração de Amartya Sen. Chicago: Editora Universityof Chicago Press, 2009.

RIBEIRO, L. S.; COSTA, S. R. R. Proposta de instrumento para diagnóstico da Gestão do Conhecimento no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro. **XIX Simpósio de Pesquisa Operacional e Logística da Marinha**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: https://www.marinha.mil.br/spolm/content/anais-2019. Acesso em: 17 out. 2021.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROCHA, J. R. M. **Gestão estratégica do conhecimento:** o modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) como ferramenta de institucionalização na Força Aérea Brasileira. Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE), Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: https://repositorio.esg.br/handle/123456789/990. Acesso em: 30 nov. 2021.

ROCHA, S. P. Gestora/or Social: possibilidades de atuação da/o assistente social no DECEA. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.).**Serviço Sociale Instituição Militar:** sistematização do Exercício Profissional na FAB. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2021

SÁ FREIRE, P.de *et al.* Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de ciências da administração**, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012. Disponível em: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p41. Acesso em: 20 abr. 2021.

SANTANA, N. A. R. **O serviço social na Força Aérea Brasileira e particularidades na contratação de militares temporários**. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Serviço Social. Rio de Janeiro, 2020.

SANTANA, N. A. R. O Serviço Social no Comando da Aeronáutica: particularidades na incorporação de militares temporários/as. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.). **Serviço Social e Instituição Militar:** sistematização do Exercício Profissional na FAB. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2021

SANTOS, A. C. Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 38, n. 1, 2003. Disponível em: http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3801077.pdf. Acesso em: 15 dez. 2021.

SANTOS, C. A. G. Emprego do poder militar na atualidade e Cultura Organizacional nas Instituições Militares: reflexões. **Coleção Meira Mattos:** revista das ciências militares. Rio de Janeiro: ECEME, n. 24, p. 113-120, 2013. Disponível em: http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/article/view/301. Acesso em: 10 dez. 2021.

SANTOS, J. L dos. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2017.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l], v. 6, p. 187-207, 2002. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000100011. Acesso em: 15 dez. 2021.

SCHEIN, E. H. **The corporate culture survival guide**. São Francisco: Jossey-Bass, 2009.

SCHMIDT, M. L. S.; MAHFOUD, M. Halbwachs: memória coletiva e experiência. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 4, n. 1-2, p. 285-298, 1993. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34481. Acesso em: 12 dez. 2021.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. Tradução Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2018.

SERRANO, A. P. C. F. **Gestão do conhecimento na reitoria do Instituto Federal da Paraíba:** diagnóstico aplicando o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira - MGCAPB. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Paraíba (UFPB). João Pessoa, 2019.

SILVA, D. P. A.; FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA, A. H. O poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. **Revista Política Hoje**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 119-134, dez. 2015. ISSN 0104-7094. Disponível em: https://periodicos.ufpe.br/revistas/politicahoje/article/view/3723. Acesso em: 12 set. 2021.

SILVA, L. M. G. *et al.* Comunicação não-verbal: reflexões acerca da linguagem corporal. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 8 - n. 4 - p. 52-58. Ribeirão Preto, 2000. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0104-11692000000400008. Acesso em: 30 out. 2022.

SILVA, R. E. A. Defesa Nacional e missões subsidiárias: novas reflexões para o Serviço Social da Força Aérea Brasileira. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.). **Serviço Social e Instituição Militar:** sistematização do Exercício Profissional na FAB. Rio de Janeiro: Comando da

Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2021

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ci/a/Z7bCPGNJcpFVBgFKzLcpSYb/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 21 mai 2022.

SILVEIRA DOS SANTOS, R. A. Gestão do conhecimento na execução orçamentária de organizações militares: o caso do sistema Abacus. **Revista da Universidade da Força Aérea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 23, p. 97-110, 2008. Disponível em: https://www2.fab.mil.br/unifa/images/revista/pdf/ed_23.pdf. Acesso em: 23 maio 2022.

SIMIÃO, H. E. Memória Organizacional. **Batebyte**: Jornal técnico da Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. Governo do Estado do Paraná. [s.d.] Disponível em: http://www.batebyte.pr.gov.br/Pagina/Memoria-Organizacional#. Acesso em: 21 abr. 2021.

SOARES, A. M. D.; SOUSA, D. G. E. VOAR - Valorização e Aperfeiçoamento para a Reserva: qualificação profissional para militares. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.). **Serviço Social e Instituição Militar:** sistematização do Exercício Profissional na FAB. Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2021

SOUZA, L. K. Recomendações para a Realização de Grupos Focais na Pesquisa Qualitativa. **PSI UNISC**, v. 4, n. 1, p. 52-66, 4 jan. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.17058/psiunisc.v4i1.13500. Acesso em: 19 dez. 2022.

SOUZA, N. R. O. Q. FAB lança livro sobre a sistematização do Serviço Social na Instituição. **Agência Força Aérea**, por Tenente Letícia Faria, [S.l], ago. 2021a. Disponível em: https://www.fab.mil.br/noticias/mostra/37746/INSTITUCIONAL%20-%20FAB%20lan%C3%A7a%20livro%20sobre%20a%20sistematiza%C3%A7%C3%A3o%20do%20Servi%C3%A7o%20Social%20na%20Institui%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 15 jan. 2022.

SOUZA, L. A. S. FAB lança livro sobre a sistematização do Serviço Social na Instituição. **Agência Força Aérea**, por Tenente Letícia Faria, [S.l], ago. 2021b. Disponível em: https://www.fab.mil.br/noticias/mostra/37746/INSTITUCIONAL%20-%20FAB%20lan%C3%A7a%20livro%20sobre%20a%20sistematiza%C3%A7%C3%A3o%20do%20Servi%C3%A7o%20Social%20na%20Institui%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 15 jan. 2022.

STRAUHS, F. R *et al.* **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

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

TORRES, F. L. **A tecnologia da informação como suporte à gestão do conhecimento no planejamento estratégico da Câmara dos Deputados**. Monografia (Especialização) - Curso de Governança em Tecnologia da Informação, Centro Universitário do Distrito Federal (UDF). Brasília, 2012. Disponível em: http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/9468. Acesso em 12 jan. 2022.

TORRES, P. S. **O uso de técnicas e ferramentas da gestão do conhecimento na mitigação da perda de conhecimentos nas organizações militares do Exército Brasileiro**. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso, Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais), Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/8385/1/AC-CapTorres.pdf. Acesso em: 17 Out. 2021.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **The Academy of Management Review**, [S.l], v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277391. Acesso em: 15 dez. 2021.

VASCONCELLOS SILVA, P; ARAUJO JORGE, T. Análise de conteúdo por meio de nuvem de palavras de postagens em comunidades virtuais: novas perspectivas e resultados preliminares. **CIAIQ2019**, v. 2, p. 41-48, 2019. Disponível em: https://proceedings.ciaiq.org/index.php/CIAIQ2019/article/view/2002/1938. Acesso em: 24 de maio de 2023.

VILLAR, D. B. F. **Implantação da gestão do conhecimento no Departamento de Ciência e Tecnologia**. 2017. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Brasileiro) — Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Exército Brasileiro. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/1/2574. Acesso em: 01 abr. 2021.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational Memory. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57–91. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278992. Acesso em: 30 jan. 2021.

WINCKLER, G. **The lessons learned process as an instrument for organizational knowledge creation in the JAS39 divisions**. Dissertação. (War Studies) — Högre officersprogrammet (HOP), Universidade Sueca de Defesa. Estolcomo, 2021. Disponível em: http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:fhs:diva-10222. Acesso em: 21 jun. 2022.

ZACCARON, R. *et al.* Estudo piloto: um processo importante de adaptação e refinamento para uma pesquisa quase experimental em aquisição de L2. **Revista do GELNE**. Natal, v. 20, n. 1, p. 30-41, 2018. Disponível em: https://periodicos.ufrn.br/gelne/article/view/13201. Acesso em: 15 ago. 2022.

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O(A) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa desenvolvida pela Universidade da Força Aérea (UNIFA), cujo objetivo é analisar a gestão do conhecimento (GC)no Sistema de Serviço Social (SISESO) do Comando da Aeronáutica, considerando a incorporação temporária de militares da especialidade de serviço social. O intuito é examinar a percepção dos assistentes sociais sobre a GC no SISESO, identificando como o conhecimento é compartilhado na rotina de trabalho e investigando de que modo o SISESO preserva a sua memória organizacional. Na pesquisa, irá participar da técnica de entrevista semiestruturada, se oficial de carreira do Quadro Feminino de Oficiais (QFO) ou Quadro de Apoio (QOAP) na ativa, prestando tarefa por tempo certo (PTTC) ou excluído do serviço ativo; temporário, do Quadro de Oficiais Convocados (QOCon), da ativa ou licenciado, e servidor civil da especialidade de serviço social, em atividade ou aposentado, que já ocuparam cargos no SISESO, sendo-lhe solicitadas informações, opiniões e impressões, respeitando sempre o seu direito à privacidade. Da técnica de grupo focal, se oficial de carreira, do QOAP e temporário, do QOCon nas especialidades de serviço social. As respostas de todos os participantes serão analisadas em conjunto, sem que nenhum deles seja identificado pessoalmente. O participante da pesquisa receberá uma via do TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO. Os dados serão mantidos sob a guarda dos pesquisadores e manuseados exclusivamente por eles. As informações obtidas serão utilizadas somente para a realização da pesquisa. Os resultados da análise serão divulgados por meio de eventos científicos, livros e artigos em revistas especializadas, aos quais o(a) senhor(a) poderá ter acesso se assim o desejar. A participação na pesquisa não envolverá qualquer tipo de despesa ou de recompensa para os participantes e é de caráter voluntário. Os possíveis riscos de estudos que têm como métodos de coleta de dados grupos focais e entrevistas são: invasão de privacidade; responder a questões sensíveis; perder o autocontrole e a integridade ao revelar pensamentos e sentimentos nunca revelados; discriminação e estigmatização a partir do conteúdo revelado; divulgação de dados confidenciais; tomar o tempo do participante ao responder a entrevista/ participar do grupo focal; interferência na vida e na rotina dos participantes; embaraço de interagir com estranhos/ medo de repercussões eventuais. Serão adotadas as seguintes providências a fim de mitigar esses riscos: garantir o acesso aos resultados individuais e coletivos; minimizar desconfortos, garantindo local reservado e liberdade para não responder questões constrangedoras; garantir que os pesquisadores são habilitados ao método de coleta dos dados e que estarão atentos aos sinais verbais e não verbais de desconforto; garantir a não violação e a integridade dos

documentos; assegurar a confidencialidade e a privacidade, e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas; e possibilitar que a coleta de dados seja incluída no horário do expediente do efetivo, evitando tomar o tempo livre do participante. O participante poderá, ainda, quando quiser, contatar os responsáveis pela pesquisa para obter novas informações ou esclarecer quaisquer dúvidas: Gabriela Cardoso de Freitas, Estrada do Galeão, S/N - Ilha do Governador, Rio de Janeiro - RJ, 21941-520, telefone (21) 3383-9234 ou (21) 99088-3912 e e-mail: gabrielagcf@fab.mil.br. No caso de denúncias e/ou reclamações, ou dúvidas sobre a ética da pesquisa, o participante poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa HFAG, Estrada do Galeão 4101, Rio de Janeiro/RJ, CEP 21941-353, Seção de Biblioteca, ou pelos telefones: (21) 2468-5154 e (21) 2468-5358, e-mail: cephfag@fab.mil.br.

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, o(a) senhor(a) _____, portador(a) da cédula de identidade _____, após leitura minuciosa das informações constantes neste TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO, devidamente explicada pelos profissionais em seus mínimos detalhes, ciente dos procedimentos aos quais será submetido, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO concordando em participar da pesquisa proposta. Fica claro que o participante da pesquisa pode, a qualquer momento, retirar seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO e deixar de participar desta pesquisa e ciente de que todas as informações prestadas tornar-se-ão confidenciais e guardadas por força de sigilo profissional (Art. 9° do Código de Ética Profissional do Psicólogo e o Art. 5°, Incisos VIII e IX, da Constituição Federal). Por fim, como pesquisadora responsável pela pesquisa, comprometo-me a cumprir todas as exigências contidas no item IV.3 da Resolução do CNS/MS n° 466, de 12 de dezembro de 2012, publicada em 13 de junho de 2013.

Por estarmos de acordo com o presente termo o firmamos em duas vias. A primeira via ficará de posse do participante da pesquisa e a outra da pesquisadora. Todas as vias serão rubricadas em todas as suas páginas e assinadas ao seu término.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 20___.

_____

Participante da Pesquisa

_____

Gabriela Cardoso de Freitas

Pesquisadora

Universidade da Força Aérea

APÊNDICE B - Roteiro Grupo Focal

Quantitativo por Quadro:

( ) QOAP

( ) QOCon

Quantitativo por tempo de serviço

( ) Menos de 1 ano

( ) Entre 1 e 4 anos

( ) Mais de 4 anos

1. A incorporação de militares temporários representa um processo importante para a FAB. Entretanto, sabemos que esse processo gera constante rotatividade de militares e tanto aqueles que deixam quanto aqueles que ingressam na organização trazem em sua bagagem conhecimentos, assim como se apropriam de novos conhecimentos por meio das atividades desempenhadas. Nesse sentido, a gestão do conhecimento armazenado a partir da experiência, e que precisa ser externalizado para ser conhecido pelas outras pessoas, "o conhecimento tácito", possibilita que este seja compartilhado no decorrer do período de serviço temporário, de modo que, ao final dele, a perda de conhecimentos seja minimizada e a memória organizacional seja mantida, facilitando o aprendizado dos processos pelos militares ingressantes. O acesso ao conhecimento disponibilizado nos documentos, o "conhecimento explícito", não é suficiente nesse sentido.

APÊNDICE C - Roteiro das Entrevistas semiestruturadas

Situação profissional

( ) Militar na ativa

( ) Militar excluído/licenciado do serviço ativo

( ) Servidor civil na ativa

( ) Servidor civil aposentado

Quadro: _____

Função desempenhada atualmente ou última função na ativa: _____

Tempo de serviço: _____

No âmbito das FA, mais da metade do total do efetivo é composto por militares temporários (Brasil, 2019a), que concluem o tempo de serviço ativo e as deixam definitivamente ao final de oito anos.

Esse é um processo importante para as FA na medida em que, além de proporcionar a redução das despesas orçamentário-financeiras com manutenção de pessoal, também promove a formação de uma "reserva de cidadãos aptos para serem mobilizados e convocados quando ocorrerem os motivos constitucionais e legais que justificam essas medidas" (Perin, 2006, p.43).

No entanto, ao mesmo tempo em que a incorporação de militares temporários representa um processo importante para as FA, a característica do serviço temporário (oito anos) muitas vezes não favorece "o compartilhamento do conhecimento tácito entre os vários membros da organização possuidores de diferentes históricos, experiências, perspectivas e motivações", caracterizando uma "etapa crítica da criação do conhecimento organizacional" (Alvarenga Neto, 2005, p. 145).

Nesse sentido, com o objetivo de atenuar a perda de conhecimentos, facilitando o aprendizado dos processos pelos militares ingressantes, a gestão do conhecimento armazenado a partir da experiência, e que precisa ser externalizado para ser conhecido pelas outras pessoas, "o conhecimento tácito", possibilita que este seja compartilhado no decorrer do período de serviço temporário.

É nesse contexto que o presente estudo intenta analisar como a GC tácito é desenvolvida no SISESO da FAB, de forma a garantir o desenvolvimento de processos de formação e manutenção da memória organizacional, levando em conta a incorporação temporária de militares da especialidade de serviço social.

1. Você já leu ou conversou com alguém a respeito da gestão do conhecimento? Poderia me dizer o que entende por gestão do conhecimento?

2. De acordo com sua experiência, percebe haver, institucionalmente, a preocupação com a GC na FAB?

3. No contexto do SISESO, percebe haver, a preocupação com a sistematização da prática do serviço social?

4. Na sua percepção, quais estratégias são utilizadas pelo SISESO, visando a essa sistematização da prática?

5. Considerando a rotina do seu setor, quando há (havia) a necessidade de buscar informações ou tirar dúvidas sobre uma atividade ou processo específico, em quais fontes busca (buscava) a informação? Colocando-as em uma hierarquia, em qual destas fontes essa informação é (era) buscada primeiro? (Se pessoas, como é (era) feito o contato? Se documentos, onde são encontrados e qual tipo?)

Você acaba de citar as fontes onde busca as informações, os conhecimentos necessários para desenvolver o seu trabalho, seja com pessoas ou em documentos. Na literatura, são classificados como conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal, baseado nas experiências individuais, difícil de formalizar e comunicar, e o conhecimento explícito ou "codificado", é transmissível na linguagem formal, sistemática, já documentado.

6. Na sua percepção, em que medida a experiência é fundamental para o desenvolvimento das atividades do SISESO?

7. Na sua opinião, de que maneira seria possível reter o conhecimento tácito (experiência) no SISESO transformando-o em conhecimento explícito (documentado)?

É importante conversarmos também sobre o serviço temporário e o compartilhamento do conhecimento. Em um dos estudos citados anteriormente sobre a GC, o autor constatou, entre outros resultados, que a rotatividade do efetivo trouxe prejuízos ao fomento de novos conhecimentos no setor e promoveu a perda de capital intelectual.

8. Na sua opinião, quais os impactos da presença de militares temporários no ritmo de trabalho do SISESO? Poderia justificar a sua resposta?

9. Na sua percepção, existem impactos, quando da saída de militares temporários, para o andamento do trabalho no SISESO? Pode exemplificar?

10. De acordo com a sua experiência, já vivenciou alguma situação em que a hierarquia e/ou o tempo de serviço tenham sido fatores determinantes no processo de compartilhamento de conhecimento individual? Comente a sua resposta. Pode citar algum exemplo?

Considerando que as atividades do SISESO extrapolam os limites físicos do órgão central, ASESO, devido à presença dos elos por todo território nacional, e que, além da distância física entre os setores, também existe a questão da rotatividade de militares pela presença

quase que total de temporários, que, em diferentes momentos, deixam a FAB e levam consigo o conhecimento tácito que possuem,

11. Qual a sua opinião sobre o compartilhamento de conhecimentos a distância nesse contexto?

(Se não falarem a respeito, fazer a seguinte pergunta)
Como esse compartilhamento é coordenado? (Prêmio de visibilidade, encontro de assistentes sociais, simpósios, WhatsApp, Dia do assistente social, Canção do Serviço Social, visitas técnicas, página do SISESO na internet).

Agora vamos falar um pouco sobre a memória organizacional. A memória organizacional pode ser entendida como "um sistema que armazena as experiências vividas da organização [...] o conhecimento de como fazer as coisas, a forma de abordar os problemas e questões" e, ainda, a competência da organização em "salvar, reter e fazer uso de informações do passado nas atividades atuais".

12. Na sua opinião, o que tem sido feito no SISESO visando à formação e manutenção da memória organizacional?

13. Quem ou que setor, na sua percepção, deveria ser o responsável pela sua gestão? Por quê?

14. O SISESO desempenha atividades sensíveis que muitas vezes não podem ser divulgadas por conter dados pessoais do efetivo. Na sua opinião, esta característica impacta na formação e manutenção da memória organizacional? Se sim, sugere alguma maneira de arquivar estas informações sem que haja comprometimento do sigilo? Se não, poderia justificar sua resposta?

15. Gostaria de saber se, na sua opinião, existem pontos que deveríamos ter conversado e não conversamos.

APÊNDICE D - Nota Técnica

UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

NOTA TÉCNICA N° 01/2023/UNIFA/PPGCA

1. ASSUNTO

Resultados encontrados na dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais da Universidade da Força Aérea, intitulada Gestão do Conhecimento: um estudo sobre o serviço militar temporário e a sistematização da prática no Sistema de Serviço Social da Força Aérea Brasileira.

2. REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Diretoria de Administração do Pessoal. **Assessoria de Serviço Social**, Rio de Janeiro, 2019a. Disponível em: https://www2.fab.mil.br/dirap/index.php. Acesso em: 14 dez. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Diretoria de Administração do Pessoal. **Assessoria de Serviço Social**, Rio de Janeiro, 2019b. Disponível em: http://www.dirap.intraer. Acesso em: 14 dez.2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGEP nº 12/ALE, de 28 de fevereiro de 2020. **Aprova a reedição da NSCA 163-1** "Serviço Social no âmbito do Comando da Aeronáutica". NSCA 163-1/2020. Brasília, 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social (ASESO). **Serviço social e instituição militar:** sistematização do exercício profissional na FAB. *In:* SOUZA, L. A. S. (Org.). Rio de Janeiro: Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração do Pessoal. Assessoria de Serviço Social, Campinas: Saberes e Práticas, 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial. Portaria nº 131/SCPL, de 9 de novembro de 2022. **Aprova a**

reedição do Plano Setorial do Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial, para o período de 2023 a 2026. São José dos Campos, 2022a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria nº 1.432/SPOG-33, de 9 de novembro de 2022. **Aprova o Plano Setorial do Comando de Preparo para o período de 2023 a 2026.** Brasília, 2022b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria nº 272/2SC1, de 13 de dezembro de 2022. **Aprova a reedição do Plano Setorial do Comando-Geral do Pessoal para o período de 2023 a 2026.** Brasília, 2022c.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Portaria nº 571/APLAN, de 17 de novembro de 2022. **Aprova a reedição do Plano Setorial do Departamento de Controle do Espaço Aéreo para o Quadriênio 2023 a 2026**. Rio de Janeiro, 2022d.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria nº 420/APOGC, de 1º de dezembro de 2022. **Aprova o Plano Setorial do Gabinete do Comandante da Aeronáutica para o Quadriênio 2023 - 2026.** Brasília, 2022e.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Operações Aeroespaciais. Portaria nº 12/CPOGI, de 22 de dezembro de 2022. **Aprova a edição do PCA 11-266.** "Plano Setorial do Comando de Operações Aeroespaciais" para o período de 2023 a 2026. Brasília, 2022f.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 202/ADLG, de 20 de janeiro de 2023. **Aprova a edição do PCA 11-1** "Plano Setorial do Comando-Geral de Apoio (COMGAP)" para o período de 2023 a 2026. Brasília, 2023.

BUSSMANN, M. Z. **Gestão do conhecimento no curso de ensaios em voo da FAB como ferramenta do desenvolvimento organizacional.** Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade da Força Aérea. Programa de Pós-graduação em Ciências Aeroespaciais. Rio de Janeiro, 2021. 193 f. Disponível em: https://redebia.direns.aer.mil.br/index.asp?codigo_sophia=81382. Acesso em: 12 set. 2021.

COSTA, S. M. S.; LEITE, F. C. L. Repositórios institucionais: potencial para maximizar o acesso e o impacto da pesquisa em universidades. *In:* **Conferência Iberoamericana de Publicações Eletrônicas no Contexto da Comunicação Científica.** Brasília: Universidade de Brasília, 2006. Disponível em: https://repositorio.unb.br/handle/10482/1015. Acesso em: 18 jan. 2023.

GOUVINHAS, R. P.; COSTA, P. E. C. Perceived Views on the Application of a Knowledge Management Model for Product Design within a Brazilian SME Company. **International**

Conference on Engineering Design, ICED. Melbourne, 2005. Disponível em: https://sustainable.designsociety.org/publication/23067/perceived+views+on+the+application+of+a+knowledge+management+model+for+product+design+within+a+brazilian+sme+company. Acesso em: 06 nov. 2021.

LASPISA, D. F. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional**: estudo de caso em um call center. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2007. Disponível em: http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/90669. Acesso em: 8 nov. 2021.

LIS, A. Knowledge creation and conversion in military organizations: how the SECI model is applied within armed forces**. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, 2014, v. 10(1), p. 57-78. Disponível em: https://jemi.edu.pl/vol-10-issue-1-2014. Acesso em: 10 mai. 2020.

MELGAR, H. A. *et al.* A memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento. **DataGramaZero-Revista de Informação**, v. 12, n. 3, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/221875278_A_Memoria_Organizacional_no_Contexto_da_Engenharia_do_Conhecimento. Acesso em: 26 nov. 2021.

MENEZES, K. C. *et al.* Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 145–159, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1. Acesso em: 6 nov. 2021.

POLANYI, M. **The study of man**. Chicago: Editora University of Chicago Press, 1959.

SANTANA, N. A. R. **O serviço social na Força Aérea Brasileira e particularidades na contratação de militares temporários**. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Serviço Social. Rio de Janeiro, 2020.

SANTOS, A. C. Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 38, n. 1, 2003. Disponível em: http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3801077.pdf. Acesso em: 15 dez. 2021.

STRAUHS, F. R *et al.* **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

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

WALSH, J. P. ; UNGSON, G. R. Organizational Memory. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57–91. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278992. Acesso em: 30 jan. 2021.

3. INTRODUÇÃO

Os desafios enfrentados pelas organizações públicas e privadas tornam essenciais a adoção de práticas eficientes de gestão do conhecimento (GC) e a busca por modelos de gestão flexíveis, que impactam também nas relações de trabalho. A partir da década de 1990, percebeu-se um aumento dos postos de trabalho temporários e uma alta rotatividade nas organizações, colocando em destaque a importância da GC na administração pública (AP) para contornar a perda do conhecimento.

No contexto das Forças Armadas (FA), essa problemática também ocorre em virtude da incorporação de militares temporários, que permanecem por até oito anos nas instituições. Nas FA, os militares temporários representam mais da metade do efetivo. Na Força Aérea Brasileira (FAB), os oficiais temporários são cerca de 40% e, especificamente no Sistema de Serviço Social (SISESO), representam 87,5%.

Entre os anos de 2020 e 2022, estima-se que 70 assistentes sociais temporários foram desligados do SISESO, de um total de 120 militares da especialidade à época. Esse fato é preocupante se for considerado que todos esses militares levaram consigo a experiência e o conhecimento produzido ao longo dos anos de serviço.

Nesse sentido, o estudo analisou a GC no SISESO, considerando a incorporação temporária de militares da especialidade de serviço social. Os objetivos específicos buscaram examinar a percepção dos assistentes sociais sobre a GC, identificando como o conhecimento é compartilhado na rotina de trabalho do Sistema e investigando de que modo preserva a sua memória organizacional.

Foram tomados como suporte teórico os pressupostos de Michael Polanyi (1959), sobre os conhecimentos tácito e explícito, Takeuchi e Nonaka (2008) e Strauhs *et al*. (2012), sobre o processo de conversão do conhecimento, e de Laspisa (2007) e Walsh e Ungson (1991), sobre memória organizacional.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, grupo focal (GF) e entrevistas semiestruturadas. O software NVivo14 foi utilizado como ferramenta de apoio na tabulação e análise dos dados das entrevistas semiestruturadas.

4. ANÁLISE DE DOCUMENTOS E REGISTROS DO COMAER

Nesta etapa, foram utilizados como ponto de partida os resultados alcançados por Bussmann (2021), atualizados por meio de nova pesquisa realizada no Boletim do Comando da Aeronáutica (BCA). A pesquisa do termo *gestão do conhecimento* retornou 46 resultados, entre citações em legislações, identificação de setores, cargos e funções ou descrição de cursos realizados por militares.

No intuito de aprofundar essa busca, apenas os documentos estratégicos, instruções, planos ou normas foram considerados para o rastreio do mesmo termo no Sistema de Legislação da Aeronáutica (SISLAER), que retornou apenas dois itens: um deles, revogado, e o outro, a

Norma de Sistema do Comando da Aeronáutica (NSCA) 80-6/2018 (BRASIL, — *Gestão do conhecimento voltada à inovação na FAB* — única legislação do Comando da Aeronáutica (COMAER) ainda em vigor a tratar a GC de forma específica no âmbito do Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA).

A partir dessas novas consultas às bases de dados, foi possível confirmar as conclusões às quais chegou Bussmann (2021) de que, apesar de o tema GC estar presente nos documentos da plataforma desde 2005, não há uma abordagem específica para a FAB como um todo, observando-se apenas um tratamento fragmentado.

Para além desses documentos, julgou-se oportuno realizar a busca nos Planos Setoriais (PLANSET) de cada grande comando e também do Gabinete do Comandante da Aeronáutica (GABAER), em vigor no COMAER e disponíveis para consulta no SISLAER, com o intuito de investigar como o tema é tratado em cada um deles.

A busca pelo termo "gestão do conhecimento" trouxe resultados nos PLANSET do DCTA (Brasil, 2022a), Comando de Preparo (COMPREP) (Brasil, 2022b) e Comando-Geral do Pessoal (COMGEP) (Brasil, 2022c) que foram relacionados às perspectivas de Pessoas, Processos e Sistemas, do Método OKA, e ao ciclo de aprendizado de Lis (2014), em especial às lições aprendidas.

Nesse sentido, com o intuito de complementar as informações descritas, realizou-se uma nova busca nos PLANSET nos quais não foram encontradas menções ao termo *gestão do conhecimento*. Em mais uma tentativa, buscou-se por ocorrências da palavra *conhecimento* que trouxe resultados nos PLANSET do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) (Brasil, 2022d), Gabinete do Comandante da Aeronáutica (GABAER) (Brasil, 2022e), Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE) (Brasil, 2022f) e Comando Geral de Apoio (COMGAP) (Brasil, 2023).

Apesar de os PLANSET apresentarem apenas o termo *conhecimento*, verificou-se sua associação a diferentes ações pretendidas, a médio e longo prazo, que remetem à GC. Desse modo, buscou-se aproximá-las dos modos de conversão do conhecimento - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização; aos tipos de conhecimento - tácito e explícito e; aos níveis organizacionais - indivíduo, grupo e organização (Polanyi, 1959; Takeuchi; Nonaka, 2008; Strauhs *et al.*, 2012).

Com esse entendimento, verifica-se que parece existir por parte dos grandes comandos a percepção sobre a importância da GC. No entanto, os trechos fragmentados sugerem que os processos ainda não estão institucionalizados, corroborando com os achados de Bussmann (2021) sobre a forma como o tema é tratado na FAB.

5. ANÁLISE DE DOCUMENTOS E REGISTROS DO SISESO

As ações do SISESO são norteadas pela NSCA 163-1/2020 (Brasil, 2020) e também pelas determinações do governo federal e do Ministério da Defesa (MD) acerca da profissão do assistente social. Nesse sentido, em busca de conteúdo relacionado à GC, foram analisadas as principais legislações e documentos elencados na página eletrônica do Sistema, bem como materiais que auxiliaram na criação, no compartilhamento e na perpetuação do conhecimento do serviço social

Analisando a NSCA 163-1/2020 (Brasil, 2020), percebeu-se em diversos itens referência indireta à GC como, por exemplo, no item 8.3.1 que traz orientação importante para o estudo, pois prevê que, "por motivo de movimentação ou desligamento, o assistente social deverá repassar ao profissional que irá substituí-lo as informações necessárias à continuidade do trabalho e todo o material técnico, sigiloso ou não" (Brasil, 2020, p. 42).

Percebe-se que o incentivo ao desenvolvimento do conhecimento é inerente à profissão e, nesse sentido, mesmo sem uma orientação institucional sobre a GC, como indicado na análise de documentos estratégicos da FAB, o SISESO, coordenado pela ASESO, parece estimular o tema na sua área de atuação. Esse estímulo pode ser exemplificado também pela publicação do livro *Serviço social e instituição militar: sistematização do exercício profissional na FAB* (Brasil, 2021), que traz um conjunto de artigos escritos por assistentes sociais do SISESO, lançado em 2021.

Esta se mostra uma ação concreta na busca pela manutenção da memória da organização, na medida em que representa um conjunto de experiências e conhecimentos individuais sobre diversos contextos do SISESO, lembrados, articulados e documentados pelos assistentes sociais, na forma de artigos que poderão ser acessados para reúso em ações futuras (Walsh; Ungson, 1991; Laspisa, 2007).

A página eletrônica do SISESO foi outro registro encontrado na pesquisa. Seu conteúdo está hospedado no endereço eletrônico da DIRAP, podendo ser acessado externamente pela Internet (https://www2.fab.mil.br/dirap) (Brasil, 2019a), com algumas limitações de acesso, ou pela rede interna da FAB, denominada Intraer (http://www.dirap.intraer) (Brasil, 2019b). No espaço reservado ao Sistema, são apresentadas informações básicas para melhor entendimento sobre sua história, seu funcionamento e também sobre a profissão do assistente social. Representa uma importante fonte de informações que pode ser acessada facilmente pelo efetivo, para realização de consultas e aprendizado.

Pode-se dizer que esse conteúdo digital representa o repositório institucional do SISESO, que visa à "melhoria do saber e da comunicação científica". Funciona como um dos "instrumentos de gestão do conhecimento produzido, disseminado e utilizado" no e pelo sistema (Costa; Leite, 2006, n.p.) não apenas favorecendo a manutenção da memória organizacional, na medida em que armazena e organiza as experiências vividas e registradas, mas também permitindo ao usuário a facilidade de busca e/ou de recuperação do conhecimento (Laspisa, 2007, p. 37; Melgar *et al.*, 2011, n.p.)

Por meio da divulgação eletrônica de suas atividades, o SISESO alcança pessoas interessadas em conhecer, criar e compartilhar (Santos, 2003) conteúdo para o sistema, auxiliando na transmissão de conhecimentos e consolidando a memória do serviço social na FAB.

Com a análise dos documentos e registros do SISESO, percebeu-se a tentativa do Sistema em promover a GC, sistematizando sua prática, apesar da escassez de ações institucionais sobre o tema. A percepção sobre a importância dessa sistematização da prática, que parece ter relação direta com a profissão, permite maior adesão do efetivo às ações propostas pelo seu órgão central.

6. GRUPO FOCAL

O objetivo do GF foi validar o questionário aplicado nas entrevistas semiestruturadas, identificando temas para aprofundamento. A prática foi realizada com cinco assistentes sociais, dois de carreira e três temporários, no formato presencial. O material gravado foi transcrito e analisado manualmente.

A discussão de resultados tomou como fios condutores os temas principais identificados no *corpus* textual: *sistematização da prática; transformação de conhecimento, rotatividade, adaptação ao meio militar; compartilhamento do conhecimento e memória da organização* (Quadro 1).

Quadro 1 - Categorização GF

GRUPO FOCAL		
TEMAS PRINCIPAIS	**PALAVRAS-CHAVE**	**CONTEXTO**
Sistematização da prática	Registrar as atividades	- dificuldade; - ainda não existe um sistema; - institucionalmente, ninguém pensa sobre isso; - registro como estratégia
Transformação de conhecimento	Transmitir	- grande desafio; - impacto no dia a dia
Rotatividade	Perda do conhecimento	- preocupação; - transição difícil; - perdas rápidas; - dupla dificuldade (adaptação ao meio militar e ao serviço social na FAB) -atrapalha o ritmo de trabalho
Adaptação ao meio militar	Cultura	- hierarquia e disciplina; - afastamento
Compartilhamento do conhecimento	Fontes	- conversas; - consultas; - mensagens
Memória da organização	Divulgação	- relevância; - quem é responsável; - o que tem sido feito

Fonte: A autora.

Para facilitar a compreensão do conteúdo identificado em cada um dos temas principais, as palavras-chave e os contextos em que foram abordados balizaram as discussões relativas aos posicionamentos do grupo e também contribuíram para a elaboração do roteiro das entrevistas semiestruturadas.

Além disso, os participantes relataram que o SISESO, por intermédio da ASESO, promove estratégias de incentivo ao compartilhamento e perpetuação do conhecimento, favorecendo o processo de sistematização da prática. Para facilitar a visualização, essas

estratégias foram tabuladas e fundamentadas, com base na NSCA 163-1/2020 (Brasil, 2020), conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Estratégias de sistematização da prática no SISESO

Estratégia	Descrição
Encontro do Serviço Social	7.4.2.1 Reunião bianual de âmbito nacional, coordenada pelo órgão central, congregando,preferencialmente, todos os profissionais de serviço social do COMAER, com o objetivo de debater temas relevantes ao SISESO e ao campo de atuação do serviço social na Aeronáutica (Brasil, 2020, p. 39).
Grupos de trabalho	Sessões de *brainstorm* para discussão de temas específicos e atualização de legislações.
Prêmio de Visibilidade do Serviço Social	Premiação realizada por campo de atuação (organizacional, saúde, educação e operacional) na qual um dos requisitos mínimos é a elaboração e envio do Anexo D da NSCA 163-1/2020, que se refere a um Relatório de Avaliação das Atividades Socioeducativas dos Projetos Sociais, configurando uma forma de registro de lições aprendidas. O prêmio permite que o conhecimento gerado seja compartilhado, reconhecido e recompensado pela instituição.
Aplicativo de mensagens instantâneas	Grupo composto pelos assistentes sociais do SISESO, no qual os militares e servidores civis trocam experiências e sanam dúvidas em tempo real.
Visitas técnicas	8.3.1.3 O órgão central realizará visitas de supervisão técnica com o caráter de orientação e adequação de procedimentos, sendo tal necessidade identificada e mobilizada pelo órgão central ou pelo órgão executivo, quando considerar relevante (Brasil, 2020, p.42).
"Bizurário"	Documento informal que descreve o passo a passo de uma atividade de acordo com a percepção de uma pessoa ou equipe com o intuito de facilitar a execução daquela atividade.
Instruções técnicas	7.4.3.1 Reunião anual que tem como objetivo oferecer aos assistentes sociais, que estão ingressando na Força, uma visão sistêmica acerca do serviço social no Comando da Aeronáutica. 7.4.3.4 [...] a Instrução favorece o conhecimento do objetivo institucional e a elaboração de estratégias e metodologias de trabalho do assistente social no COMAER,assim como o aprimoramento profissional dos novos oficiais para o cumprimento da missão institucional (Brasil, 2020, p.40)

Fonte: A autora.

Essas ações demonstram haver no SISESO a cultura do aprendizado, aproveitando suas capacidades para aprender e proporcionando contextos para a criação de conhecimento (Santos, 2003) e trazem relação com as oficinas de aprendizagem, os registros de lições aprendidas, a mentoria, as comunidades de prática e, ainda, o "aprender trabalhando", uma vez que favorecem os processos de formação e manutenção da memória organizacional (Menezes *et al.*, 2017).

As oficinas de aprendizagem compreendem "o trabalho em equipe para a construção coletiva e/ou solução de problemas", promovendo dinâmicas de grupo e proporcionando "aprendizado integrado e crítico, baseado na troca de experiências e na problematização de realidades". Podem ser consideradas semelhantes às comunidades de prática, já que nestas

também existe a figura dos grupos e equipes “que compartilham seus conhecimentos, de forma criativa, em torno de um assunto, para transformar ou melhorar uma situação atual” (Menezes *et al.*, 2017, p. 155-156).

Os registros de lições aprendidas guardam “experiências adquiridas por meio de resolução de problemas reais, que são registrados, documentados e divulgados em ambiente comum”, com o intuito de evitar a recorrência desses problemas (Menezes *et al.*, 2017, p. 155).

A mentoria e a prática de aprender trabalhando podem ser avaliadas em conjunto na medida em que promovem a troca de experiências entre indivíduos. A diferença se instala no fato de que, na mentoria, existe a figura de um profissional mais experiente que “apoia e transmite seu conhecimento para outra pessoa menos experiente". Já na prática de aprender trabalhando, “as pessoas aprendem com outras pessoas, no dia a dia, enquanto desempenham suas atividades”, sem que haja, necessariamente, uma hierarquia (Menezes *et al.*, 2017, p. 155-156).

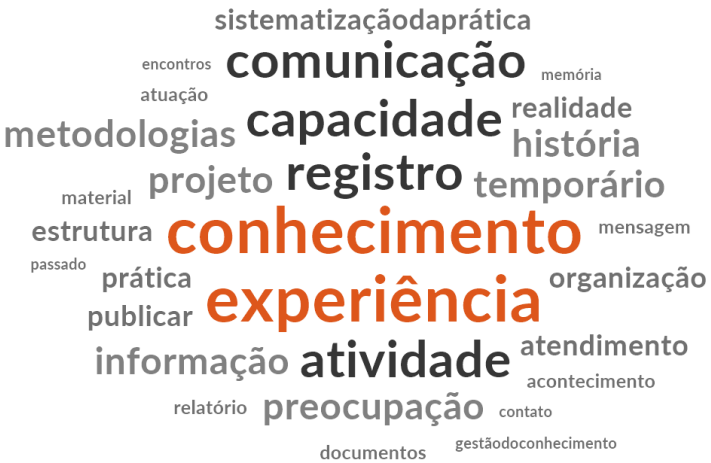
7. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Nessa etapa da coleta de dados, buscou-se expandir a amostra considerando pessoas que já deixaram a instituição e, além dos militares de carreira e temporários, os servidores civis.

O objetivo foi avaliar as percepções dos assistentes sociais sobre a GC, com base na vivência atual ou anterior no SISESO, levando em consideração a categoria profissional, a função desempenhada e o tempo de serviço. Percebeu-se que essas diferenças não impactaram na análise, pois as respostas foram convergentes nos assuntos abordados.

Com auxílio das ferramentas geradas pelo NVivo 14, foi possível identificar temas recorrentes e relevantes que emergiram das respostas dos assistentes sociais. Na nuvem de palavras, realçadas, *conhecimento* e *experiência* representam a base consensual partilhada pelos assistentes sociais. Fazendo a interface, figuram palavras periféricas que, com maior ou menor representatividade, igualmente auxiliam na contextualização dos posicionamentos sobre a GC no SISESO.

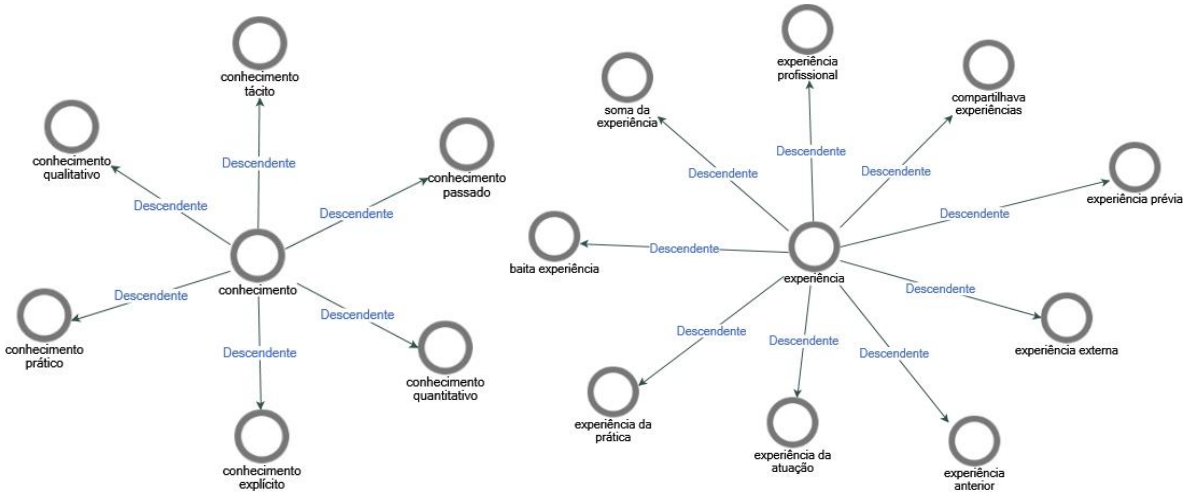
Figura 1 - Nuvem de palavras



Fonte: A autora.

Para compreender as relações estabelecidas, buscou-se os contextos em que as palavras *conhecimento* e *experiência* foram abordadas pelos assistentes sociais, utilizando-se como recurso o diagrama direcionado, a fim de refinar suas conexões.

Figura 2 - Diagramas direcionados



Fonte: A autora.

Da análise dos diagramas foi possível identificar tópicos de discussão sendo o primeiro deles o *contato.* Pelas falas dos entrevistados percebe-se que o contato físico entre os assistentes sociais para o compartilhamento de informações e conhecimentos é tido como essencial.

Experiência foi o segundo tópico e trouxe em destaque a percepção dos assistentes sociais sobre as contribuições trazidas pelos militares temporários para a FAB considerando que, geralmente, são pessoas mais maduras e qualificadas até pelas exigências contidas nos editais de convocação. Para os entrevistados, essa experiência qualifica as discussões teóricas e é positiva para a FAB.

Outro tópico identificado foi *hierarquia* e trouxe um dado interessante para a discussão pois, para os assistentes sociais, não é uma característica que dificulta o compartilhamento de conhecimento. Nas debates específicos da profissão, percebe-se que são considerados o conhecimento e a experiência do assistente social independente de sua patente. Já nas atividades inerentes à caserna, como escalas e comissões, a figura do *aspirante* ou *tenente* entra em destaque e a antiguidade é levada em consideração.

Também percebeu-se que a presença dos militares temporários permite a *renovação* tanto no que diz respeito ao ambiente organizacional, já que, na opinião dos assistentes sociais, os temporários chegam motivados, “com mais gás”, como também em termos quantitativos pois a contratação de temporários em relação à militares de carreira é bastante superior.

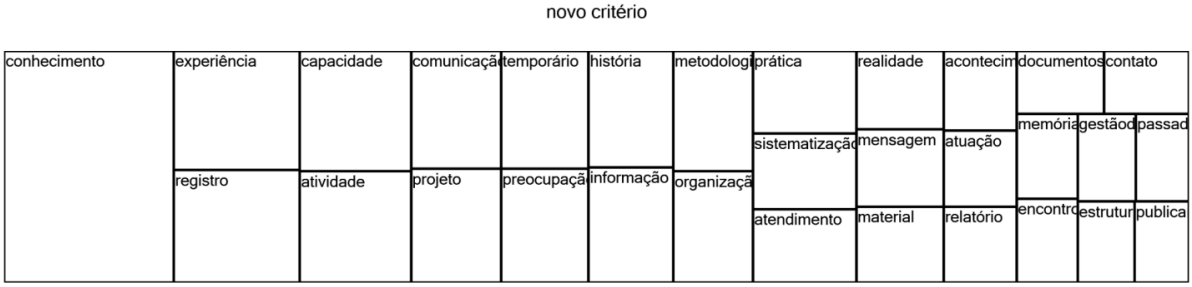
Porém, na contramão dos benefícios citados, percebe-se que o vínculo precário da contratação temporária dificulta a criação de identidade com a instituição e pode afetar o comprometimento do profissional na realização das atividades já que acabam criando mecanismos de se estabelecer numa posição permanente em algum outro espaço. Nesse contexto, *precarização* surgiu como outro tópico de discussão.

Por fim, a *ruptura* provocada pela saída dos profissionais ao término do tempo de serviço, na rotina dos setores e na relação com o usuário, demonstra a preocupação dos

assistentes sociais com o registro das atividades, principalmente considerando o caráter pessoal das informações. Eles destacam que, entendendo essas peculiaridades, a própria profissão incentiva o registro e o arquivo.

Registro, inclusive, pode ser visualizado na nuvem de palavras, também em destaque, e, na distribuição do mapa de árvore fica mais nítida sua relevância para o estudo.

Figura 3 - Mapa de árvore



Fonte: A autora.

Do mapa de árvore, percebe-se também o termo *gestão do conhecimento* no final da Figura, o que significa que foi pouco mencionado pelos assistentes sociais. Pelas falas, percebeu-se que os entrevistados apenas ouviram falar ou têm poucas noções sobre o tema.

Por outro lado, o termo *sistematização da prática* apresentou um número maior de ocorrências e, como é possível perceber, está igualmente relacionado às palavras *conhecimento*, *experiência* e *registro.* Diante dos posicionamentos, verifica-se que a ação de registrar é naturalmente associada à sistematização da prática que é empregada no SISESO como estratégia de conversão de conhecimento tácito em explícito, por meio da externalização dos registros em documentos escritos, mantendo-os disponíveis na organização, de modo que todos os profissionais possam aprender com eles (Takeuchi; Nonaka, 2008; Gouvinhas; Costa, 2005).

Apesar de haver a preocupação com a sistematização da prática, os assistentes sociais deixam a entender que a memória organizacional ainda depende do acesso a arquivos externos (Walsh; Ungson, 1991), isto é, aqueles profissionais que já deixaram a FAB, mas vivenciaram a evolução do SISESO. Cabe destacar que o acesso aos militares, na reserva remunerada, parece menos complexo, pois o vínculo com a instituição permanece mesmo quando na inatividade, situação que não ocorre com os militares temporários que passam à reserva não remunerada (Santana, 2020).

Mesmo identificando essa dificuldade, percebe-se que, em comparação com o contexto institucional, o SISESO está evoluído. A sua forma de atuação descentralizada atrelada às características da profissão e a alta representatividade de militares temporários parecem ter impulsionado, de maneira particular, a operacionalização da GC sob a forma de sistematização da prática no Sistema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo foi analisar a GC no SISESO, considerando a incorporação temporária de militares da especialidade de serviço social. Para alcançá-lo, buscou-se, por meio das etapas metodológicas, examinar a percepção dos assistentes sociais sobre a GC no SISESO,

identificando como o conhecimento é compartilhado na rotina de trabalho e investigando de que modo o sistema preserva a sua memória organizacional.

Um fato relevante que se concretizou, mudando a ótica da investigação, foi a menção ao termo *sistematização da prática*. Esse termo revelou o modelo de GC utilizado no SISESO, sendo interessante observar a evolução desse entendimento ao longo da discussão de resultados do GF e das entrevistas semiestruturadas.

A sistematização da prática é algo presente na rotina do assistente social e inerente à profissão. Mais do que um incentivo ao registro do conhecimento, a sistematização da prática é percebida no SISESO como estratégia de divulgação e promoção do trabalho realizado. Nesse sentido, constitui a forma como a GC é percebida pelos assistentes sociais e operacionalizada por todo o sistema, por meio de encontros, instruções técnicas, prêmios de visibilidade, grupos de trabalho, legislação própria e o SAU.

Entretanto, percebeu-se que essas ações formais resultam, em sua maioria, em conhecimento explícito, já que direcionam o tipo de informação e como ela deve ser apresentada nos documentos, engessando as ações de registro da experiência por parte dos profissionais. Assim, um percentual expressivo do conhecimento tácito permanece na mente dos profissionais ou é compartilhado apenas superficialmente, perdendo-se por não ser externalizado. Esse impacto é ainda maior se for levado em consideração que 87,5% do efetivo é composto por oficiais temporários, que deixam a FAB com o fim do tempo de serviço, e levam consigo esse conhecimento pessoal.

Iniciativas individuais, que guardam conhecimento valioso proveniente da vivência dos profissionais na rotina do trabalho, a exemplo das trocas de mensagens por aplicativo (*Whatsapp*) e o "bizurário", acabam permanecendo no nível "indivíduo para indivíduo", deixando de ser disponibilizadas nos níveis "indivíduo para o grupo", "grupo para a organização" e "organização para o indivíduo".

Apesar de estruturada, o foco principal da sistematização da prática no SISESO está no registro do conhecimento explícito. Apesar de ser reconhecido que compartilhar as experiências facilita a socialização do conhecimento tácito, também se reconhece que este é um processo difícil, principalmente considerando a constante rotatividade de militares temporários.

Essas questões impactam diretamente no processo de formação e manutenção da memória organizacional, na medida em que concentram ações de registro e compartilhamento de conhecimento explícito e, apenas quando necessário, busca-se nas pessoas a história, isto é, o conhecimento tácito. Exemplo disso é o acesso aos "arquivos externos" que, neste estudo, são identificados nas militares do QFO, "memória viva" do sistema. Cabe destacar que, mesmo na reserva, essas oficiais podem ser acionadas de forma relativamente fácil, pois as informações pessoais ficam disponíveis nos bancos de dados da FAB. Além disso, carregam consigo o sentimento de "pertencimento" ao SISESO e à instituição.

Mas e os militares temporários? Apesar de permanecerem na reserva não remunerada, em razão do vínculo precário dessa modalidade de contratação, torna-se mais difícil manter seus dados atualizados e, mais do que isso, mesmo que sejam contatados, extingue-se o vínculo com a instituição. O resultado é que a história vivida por aqueles militares acaba se perdendo. Com o intuito de mitigar essas perdas, o ingresso de militares de carreira foi retomado com o QOAP, visando à manutenção da memória organizacional, atrelada ao vínculo permanente com a

instituição. No entanto, como é um quadro recente, esses militares ainda representam uma pequena parcela se comparada aos temporários.

A presença expressiva desses militares temporários parece justificar a forma particular com que o SISESO desenvolveu sua GC, sob a forma de sistematização da prática, se comparada ao contexto institucional. Contudo, apesar de sua evidente evolução, mostra-se necessário o estabelecimento de diretrizes claras e abrangentes para promover a integração e o alinhamento das ações e, consequentemente, a disseminação e o registro de boas práticas, para o compartilhamento de conhecimento intrassistêmico.

Com base nos resultados do estudo, sugeriu-se a criação de um curso de *Gestão do Conhecimento*, na modalidade Ensino a Distância (EaD), a ser implementado no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) para oficiais e graduados — nas funções de chefe, adjunto e encarregado — e civis que desempenhem funções semelhantes, com o objetivo de conscientizá-los sobre a importância da implementação de práticas de GC na rotina do trabalho.

APÊNDICE E - Produção Técnica

UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

GABRIELA CARDOSO DE FREITAS - CAP QOAP ADM

PRODUÇÃO TÉCNICA
CURSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A FAB

Produção técnica baseada na dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais da Universidade da Força Aérea sobre Gestão do Conhecimento: um estudo sobre o serviço militar temporário e a sistematização da prática no Sistema de Serviço Social da Força Aérea Brasileira.
Orientadora: Profª. Drª. Marta Maria Telles.

RIO DE JANEIRO
2023

1. PRODUÇÃO TÉCNICA: Curso de Gestão do Conhecimento para a FAB

2. TEMA: Gestão do Conhecimento

3. JUSTIFICATIVA DA PROPOSTA:

O aumento da contratação de militares temporários na FAB, ao mesmo tempo em que representa um processo importante, muitas vezes não favorece o compartilhamento do conhecimento entre os vários membros da organização, devido à sua característica transitória (oito anos), caracterizando um estágio complexo no processo de criação do conhecimento.

Cabe destacar que, além da rotatividade gerada pelos militares temporários, as movimentações do pessoal de carreira, inerentes à vida militar, podem provocar os mesmos problemas.

Nesse sentido, com o objetivo de atenuar a perda de conhecimentos, facilitando o aprendizado organizacional, processos de GC devem ser entendidos e implementados nas OM, permitindo que o fluxo de informações seja mantido e evitando assim que haja interrupção nas atividades quando da saída de militares de suas funções.

4. DESCRIÇÃO DO CURSO:

O Curso de Gestão do Conhecimento para a FAB tem como objetivo capacitar militares e servidores civis do COMAER sobre o tema, com o objetivo de conscientizá-los sobre a importância de se implementar práticas de GC na rotina do trabalho.

5. NATUREZA:

(X) oferta regular: oferta contínua e integrada às atividades das instituições envolvidas com o processo da pesquisa;

( ) oferta em alternância: oferta intermitente, podendo estar integrada às instituições envolvidas com o processo da pesquisa;

( ) formação em exercício [*work in progress*]: oferta regular ou em intermitente, devendo contar com profissionais vinculados às instituições envolvidas com o processo da pesquisa.

6. GRAU DE NOVIDADE:

( ) Produção com alto teor inovativo: desenvolvimento com base em conhecimento inédito;
(X) Produção com médio teor inovativo: combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;
( ) Produção com baixo teor inovativo: adaptação de conhecimento existente;
( ) Produção sem inovação aparente: produção técnica.

O curso proposto combina o uso de referências clássicas, estudos recentes e seus achados, além de material inédito coletado e analisado na pesquisa *Gestão do Conhecimento: um estudo sobre o serviço militar temporário e a sistematização da prática no Sistema de Serviço Social da Força Aérea Brasileira*.

7. PRODUÇÃO RESULTANTE DO TRABALHO REALIZADO NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO:

Curso de Gestão do Conhecimento para a Força Aérea Brasileira.

7.1. Docente Responsável:

Marta Maria Telles, Profa. Dra. CPF: 003.175.737-56.

7.2. Discente Responsável:

Gabriela Cardoso de Freitas, CAP QOAP ADM CPF: 094.071.406-01.

7.3. Organização:

Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais (PPGCA) da Universidade da Força Aérea (UNIFA).

7.4. Conexão com a Pesquisa Projeto de Pesquisa vinculado à produção:

Gestão do Conhecimento: um estudo sobre o serviço militar temporário e a sistematização da prática no Sistema de Serviço Social da Força Aérea Brasileira.

7.5. Área de Concentração:

Poder Aeroespacial e Pensamento Político-Estratégico Contemporâneo.

7.6. Linha de Pesquisa vinculada à produção:

Poder Aeroespacial Brasileiro, Segurança Internacional e Defesa Nacional.

7.7. Núcleo temático:

Ensino de Defesa e Capacitação dos Recursos Humanos das Forças Armadas, na medida em que busca mostrar como a GC tácito pode aprimorar o emprego desse poder no âmbito da Defesa.

8. PROPOSTA DE EMENTA DO CURSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A FAB:

8.1. Objetivo do curso:

Capacitar militares e servidores civis do COMAER sobre a gestão do conhecimento, com o objetivo de conscientizá-los sobre a importância de se implementar práticas na rotina do trabalho.

8.2. Carga horária: 40 horas.

8.3. Estrutura curricular:

Módulo 1: Introdução à Gestão do Conhecimento (GC)

- Conceitos e definições sobre GC
- Tipos de conhecimento
- Espiral do conhecimento e seu papel na criação e transferência de conhecimento
- Aprendizado organizacional
- Modelos de GC para a Administração Pública

Módulo 2: Memória organizacional:

- Conceitos e definições sobre memória
- Processos de criação, preservação e recuperação da memória organizacional
- Barreiras a formação da memória organizacional
- Instrumentalização da memória organizacional nas Forças Armadas

Módulo 3: Cultura organizacional

- Conceitos e definições sobre cultura organizacional

- Cultura de aprendizado e compartilhamento de conhecimento
- Cultura organizacional no contexto militar

Módulo 4: GC na FAB

- A GC nos documentos estratégicos
- O caso do Sistema de Serviço Social

8.4. Modalidade:

Ensino à Distância (EAD): ação que utiliza qualquer canal de comunicação que permita a chegada de estímulos que facilitem a ocorrência da aprendizagem, estando docentes e alunos separados uns dos outros, no tempo e no espaço (Brasil, 2023, p.13)

8.5. Metodologia:

- Sala de aula invertida: modelo pedagógico que busca alterar a dinâmica tradicional de ensino. Nesse modelo, o aluno assume um papel mais ativo no processo de aprendizagem, enquanto o professor desempenha um papel de facilitador e orientador. O conteúdo tradicionalmente apresentado em aulas expositivas é disponibilizado aos alunos antes das aulas por meio de recursos como vídeos, leituras, *podcasts* ou outros materiais didáticos. Os alunos têm a oportunidade de estudar o conteúdo em seu próprio ritmo, revisando-o e tirando dúvidas, se necessário.

- Fóruns de discussão: estratégia pedagógica que envolve a interação ativa e colaborativa dos alunos para explorar um tópico, analisar ideias, trocar perspectivas e construir conhecimento coletivamente no ambiente virtual.

- Feedback e orientação: estratégia utilizada para auxiliar e aprimorar a absorção dos conceitos e o perfeito entendimento dos alunos sobre os temas apresentados.

8.6. Atividades avaliativas:

- Participação ativa: será avaliado o nível de participação do aluno nos fóruns de discussão sobre os temas apresentados em cada um dos módulos.

- Atividade avaliativa final: será avaliada a capacidade do aluno de colocar em prática o conteúdo ensinado no curso por meio de um trabalho final.
- Presença no curso: será avaliada a participação do aluno com base nos acessos ao material disponibilizado no ambiente virtual.

8.7. Perfil do aluno:

Sugere-se que os indicados para realização do curso sejam oficiais e graduados nas funções de chefe, adjunto e encarregado, além de civis que desempenhem funções semelhantes.

Espera-se que, após a realização do curso, os alunos sejam capazes de orientar os militares e servidores civis nos seus setores de trabalho, propondo e orientando práticas de GC na rotina do trabalho.

8.8. Recursos necessários:

- Plataforma de ensino a distância: ambiente virtual para hospedagem do material didático e interações entre alunos e instrutores;
- Material didático: textos, apostilas, apresentações, vídeos, esquemas e imagens disponibilizados para os alunos;
- Equipe de instrutores: equipe capacitada e responsável pelo desenvolvimento e atualização do material;
- Equipe de apoio didático: equipe capacitada e disponível para suporte ao aluno (orientações, dúvidas, *feedback*);
- Equipe de suporte técnico: equipe capacitada e disponível para auxiliar o aluno no acesso e utilização da plataforma EaD.

8.9. Partes Integrantes

Comando da Aeronáutica (COMAER): A autorização, divulgação e incentivo por parte do COMAER é essencial para o entendimento da importância do curso para a FAB.

Comando Geral do Pessoal (COMGEP): Grande comando ao qual a Diretoria de Ensino está subordinada e desempenha papel relevante na análise e aprovação do escopo do curso, bem como autorização de sua inclusão no Portal da Educação a Distância.

Diretoria de Ensino (DIRENS): Diretoria responsável por assegurar a excelência do ensino e o desenvolvimento profissional e intelectual do efetivo.desempenhando papel fundamental na

análise do escopo do curso de modo a garantir que esteja alinhado aos critérios do EaD e às diretrizes e objetivos institucionais.

Instituto de Educação a Distância (IEAD): Organização militar responsável pelo Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), plataforma de EaD da FAB responsável pela hospedagem do curso e pelo suporte técnico.

Equipe de instrutores: Desempenham papel relevante na elaboração e atualização do material didático bem como do acompanhamento dos alunos.

Alunos: Oficiais e Graduados nas funções de Chefe, Adjunto e Encarregado e civis que desempenhem funções semelhantes que sejam capazes de orientar os militares e servidores civis nos seus setores de trabalho propondo e orientando práticas de GC na rotina do trabalho.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. COMANDO DA AERONÁUTICA. COMANDO GERAL DO PESSOAL. **Portaria COMGEP nº 308/AJL, de junho de 2023**. Aprova a reedição da TCA 37-14 “Cursos e Estágios do COMGEP, para 2023 e 2024”. Brasília, 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Relatório de Grupo de Trabalho**. Brasília, 2019. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf. Acesso em: 10 de julho de 2023.

SCHNEIDER, E. I.; SUHR, I. R. F.; ROLON, V. E. K.; ALMEIDA, C. M. de. Sala de Aula Invertida em EAD: uma proposta de Blended Learning. **REVISTA INTERSABERES**, *[S. l.]*, v. 8, n. 16, p. 68–81, 2013. DOI: 10.22169/revint.v8i16.499. Disponível em: https://www.revistasuninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/499. Acesso em: 9 jul. 2023.

ANEXO A - Parecer Consubstanciado

HOSPITAL DE FORÇA AÉREA DO GALEÃO

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Gestão do Conhecimento Tácito, Formação da Memória Organizacional e Incorporação de militares temporários no Sistema de Serviço Social da FAB

Pesquisador: GABRIELA CARDOSO DE FREITAS

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 64301822.4.0000.5250

Instituição Proponente: COMANDO DA AERONAUTICA

Patrocinador Principal: COMANDO DA AERONAUTICA

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.758.664

Apresentação do Projeto:

O estudo busca analisar a Gestão do Conhecimento tácito nos processos de formação e manutenção da memória organizacional no Sistema de Serviço Social da Força Aérea Brasileira, considerando a incorporação temporária de militares da especialidade de Serviço Social. Entendendo que no referido Sistema o conhecimento está disponível em rotinas, processos, práticas e normativos, serão exploradas situações do cotidiano, com a realização de um grupo focal e de entrevistas semiestruturadas. Em paralelo, será realizada a pesquisa documental com o intuito de identificar quaisquer diretrizes, normativos e instruções que abordem a Gestão do Conhecimento
no Sistema de Serviço Social. Sobre a estrutura pretendida para a Dissertação, está estruturada em sete capítulos, cuja intenção é apresentar um panorama que perpassa a Gestão do Conhecimento, especialmente os conhecimentos tácito e explícito, e a sua importância para a Administração Pública, a memória organizacional e como ela se relaciona à Gestão do Conhecimento nos documentos estratégicos de cada Força Armada, e ainda, o papel da cultura e do aprendizado nas organizações militares, a fim de contextualizar o lugar em que se insere a Gestão do Conhecimento.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral do estudo é analisar a GC tácito nos processos de formação e manutenção da

Endereço: Est. do Galeão 4101
Bairro: Ilha do Governador **CEP:** 21.941-353
UF: RJ **Município:** RIO DE JANEIRO
Telefone: (21)2468-5154 **Fax:** (21)2468-5358 **E-mail:** marcelorollaendo@gmail.com

ANEXO A - Parecer Consubstanciado (Continuação)

memória organizacional no SISESO, considerando a incorporação temporária de militares da especialidade de SSO.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os possíveis riscos de estudos que têm como métodos de coleta de dados Grupos Focais e Entrevistas são: invasão de privacidade; responder a questões sensíveis; perder o autocontrole e a integridade ao revelar pensamentos e sentimentos nunca revelados; discriminação e estigmatização a partir do conteúdo revelado; divulgação de dados confidenciais; tomar o tempo do participante ao responder a entrevista/ participar do grupo focal; interferência na vida e na rotina dos participantes; embaraço de interagir com estranhos/ medo de repercussões eventuais. Serão adotadas as seguintes providências a fim de mitigar estes riscos: garantir o acesso aos resultados individuais e coletivos; minimizar desconfortos, garantindo local reservado e liberdade para não responder questões constrangedoras; garantir que os pesquisadores são habilitados ao método de coleta dos dados e que estarão atentos aos sinais verbais e não verbais de desconforto; garantir a não violação e a integridade dos documentos; assegurar a confidencialidade e a privacidade, e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas; e possibilitar que a coleta de dados seja incluída no horário do expediente do efetivo, evitando tomar o tempo livre do participante.

Benefícios:

A intenção é analisar a GC tácito nos processos de formação e manutenção da memória organizacional no SISESO, considerando a incorporação temporária de militares da especialidade de SSO ampliando a compreensão da dinâmica desse processo e propondo alternativas que possam contemplar as demais organizações que possuem características semelhantes na composição de seus efetivos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Não há

Endereço: Est. do Galeão 4101
Bairro: Ilha do Governador **CEP:** 21.941-353
UF: RJ **Município:** RIO DE JANEIRO
Telefone: (21)2468-5154 **Fax:** (21)2468-5358 **E-mail:** marcelorollaendo@gmail.com

ANEXO A - Parecer Consubstanciado (Continuação**)**

Continuação do Parecer: 5.758.664

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram apresentados.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_2011273.pdf	23/09/2022 17:15:30		Aceito
Declaração de concordância	Termo_de_Anuencia.pdf	23/09/2022 17:11:06	GABRIELA CARDOSO DE FREITAS	Aceito
Outros	ROTEIRO_ENTREVISTA_SEMIESTRUTURADA.pdf	21/09/2022 19:12:03	GABRIELA CARDOSO DE FREITAS	Aceito
Outros	ROTEIRO_DO_GRUPO_FOCAL.pdf	21/09/2022 18:53:39	GABRIELA CARDOSO DE FREITAS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.pdf	20/09/2022 19:54:56	GABRIELA CARDOSO DE FREITAS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TLCE.pdf	20/09/2022 19:10:59	GABRIELA CARDOSO DE FREITAS	Aceito
Cronograma	Cronograma_de_execucao.pdf	20/09/2022 19:09:25	GABRIELA CARDOSO DE FREITAS	Aceito
Folha de Rosto	Plataforma_Brasil_Ten_Gabriela.pdf	20/09/2022 18:42:21	GABRIELA CARDOSO DE FREITAS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Est. do Galeão 4101
Bairro: Ilha do Governador **CEP:** 21.941-353
UF: RJ **Município:** RIO DE JANEIRO
Telefone: (21)2468-5154 **Fax:** (21)2468-5358 **E-mail:** marcelorollaendo@gmail.com

ANEXO A - Parecer Consubstanciado (Continuação)

HOSPITAL DE FORÇA AÉREA DO GALEÃO

Continuação do Parecer: 5.758.664

RIO DE JANEIRO, 16 de Novembro de 2022

Assinado por:
MARCELO ROLLA DE SOUZA
(Coordenador(a))

Endereço: Est. do Galeão 4101
Bairro: Ilha do Governador **CEP:** 21.941-353
UF: RJ **Município:** RIO DE JANEIRO
Telefone: (21)2468-5154 **Fax:** (21)2468-5358 **E-mail:** marcelorollaendo@gmail.com

ANEXO B - Lista de Palavras

Palavra	Contagem	Percentual ponderado (%)
conhecimento	1096	0,90
experiência	510	0,35
registro	107	0,33
capacidade	616	0,31
atividade	251	0,29
comunicação	327	0,24
projeto	101	0,24
temporário	78	0,24
preocupação	76	0,23
história	299	0,23
informação	421	0,22
metodologias	408	0,22
organização	137	0,20
prática	342	0,20
sistematização da prática	59	0,18
atendimento	58	0,18
realidade	284	0,16
mensagem	248	0,15
material	241	0,15
acontecimento	270	0,13
atuação	42	0,13
relatório	42	0,13
documentos	67	0,13
contato	69	0,12
memória	40	0,12
encontros	39	0,12
gestão do conhecimento	38	0,12
passado	41	0,11
estrutura	208	0,11
publicar	39	0,10

Fonte: A autora.