



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

LAURIENNE CIBELLE RODRIGUES DE ASSIS SANTANA, Maj Int

**Nível de maturidade em Gestão do Conhecimento no apoio logístico de campanha em
exercícios e operações militares**

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

LAURIENNE CIBELLE RODRIGUES DE ASSIS SANTANA, Maj Int

**Nível de maturidade em Gestão do Conhecimento no apoio logístico de campanha em
exercícios e operações militares**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Comando e Estado-Maior da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Comando e Estado-Maior.

Linha de Pesquisa: Operações Militares.

Orientador: Soraia Emilia Amin dos Santos,
Ten Cel Int.

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) no apoio logístico de campanha realizado pelo Grupamento de Apoio Logístico de Campanha (GALC) em exercícios operacionais e operações militares. Utilizou-se um método que combinou uma abordagem qualitativa e quantitativa, com a realização de entrevistas e a aplicação de um questionário baseado no Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública (IAGCAP). Os resultados indicaram que o GALC possui um nível de maturidade classificado como "Introdução (expansão)", refletindo a existência de práticas de GC, mas com necessidade de formalização e aprimoramento. A análise identificou que o fator de maior impacto no nível de maturidade é a aprendizagem e inovação, enquanto as áreas de tecnologia e processos de GC apresentaram as maiores lacunas. Concluiu-se que, apesar das práticas implementadas, é necessário investir em tecnologias adequadas e fortalecer a cultura organizacional voltada para a GC. A pesquisa é de grande importância para o GALC e o COMAER, pois fornece uma avaliação detalhada das práticas de GC, permitindo a implementação de estratégias mais eficazes e contribuindo para a eficiência e prontidão da logística de campanha em operações militares.

Palavras-chave: nível de maturidade; gestão do conhecimento; logística de campanha; operações militares.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the maturity level of Knowledge Management (KM) in the campaign logistics support provided by the Campaign Logistics Support Group (GALC) in operational training and military operations. A method combining qualitative and quantitative approach was used, including interviews and a questionnaire based on the Instrument for Assessing KM in Public Administration (IAGCAP). The results indicated that GALC has a maturity level classified as "Introduction (expansion)," reflecting the existence of KM practices but with a need for formalization and improvement. The analysis identified that the most impactful factor on the maturity level is learning and innovation, while the areas of technology and KM processes showed the most significant gaps. It concludes that despite the implemented practices, there is a need to invest in appropriate technologies and strengthen the organizational culture oriented towards KM. The research is of great importance to GALC and COMAER, as it provides a detailed evaluation of KM practices, allowing for the implementation of more effective strategies and contributing to the efficiency and readiness of campaign logistics in military operations.

Keywords: *Maturity level; Knowledge management; Campaign logistics; Military operations.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - MGCAPB	15
Figura 2 - Níveis de Maturidade em GC	18
Gráfico 1 - Pontuação média por critério	25
Gráfico 2 - Pontuação média do critério “Aprendizagem e Inovação”	26
Gráfico 3 - Pontuação média do critério “Liderança em GC”	27
Gráfico 4 - Pontuação média do critério “Processos”	28
Gráfico 5 - Pontuação média do critério “Resultados de GC”	29
Gráfico 6 - Pontuação média do critério “Processos de GC”	29
Gráfico 7 - Pontuação média do critério “Pessoas”	30
Gráfico 8 - Pontuação média do critério “Tecnologia”	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo da Pontuação do Questionário IAGCAP.....	24
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIMDE - Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança

COMAER - Comando da Aeronáutica

DIRAD - Diretoria de Administração da Aeronáutica

EMA - Escalão Móvel de Apoio

FA - Forças Armadas

GALC - Grupamento de Apoio Logístico de Campanha

GC - Gestão do Conhecimento

IAGCAP - Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública

MGCAPB - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

NOPREP - Norma do Comando de Preparo

NSCA - Norma do Sistema do Comando da Aeronáutica

OM - Organizações Militares

SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

SDAB - Subdiretoria de Abastecimento

SISICAMP - Sistema de Intendência em Campanha

TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	12
2.2 NÍVEL DE MATURIDADE EM GC.....	13
2.3 MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	14
3. METODOLOGIA.....	18
4. APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	21
5. CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA.....	36
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	37

1 INTRODUÇÃO

O termo mundo VUCA, que remete aos conceitos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, está em voga na atualidade e destaca os desafios enfrentados pelas organizações em um contexto de rapidez e agilidade com que as mudanças ocorrem no mercado.

Nesta conjuntura, é cada vez mais demandada a tomada de decisões ágeis e eficazes, bem como a análise de dados e informações mais complexas e precisas. Como forma de apoiar tais demandas, segundo Drucker (1997), a gestão do conhecimento nas organizações tem se tornado cada vez mais relevante desde a década de 90, quando o conhecimento passou a ser considerado um recurso indispensável para as empresas.

Para se adequar nesse cenário, em que as vantagens competitivas viriam dos ativos intelectuais, as empresas passaram a avaliar os recursos de conhecimento que possuíam, começando a investir em práticas para reter e institucionalizar o conhecimento (Davenport; Prusak, 1998).

Desde então, a gestão do conhecimento vem ganhando grande importância em diversos setores, incluindo as Forças Armadas (FA), como se pode observar com a participação recente do setor de Defesa no Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento - *KM Experience Defesa 2023*, organizado pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) em colaboração com a Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança (ABIMDE). O congresso teve como objetivo ampliar o diálogo sobre a implementação da gestão do conhecimento e a criação de práticas inovadoras, com o tema “A GC e o enfrentamento dos desafios para o desenvolvimento tecnológico nas FA e na Indústria de Defesa” (SBGC, 2023).

Desse modo, verifica-se a importância do tema para Defesa Nacional, incluindo o Comando da Aeronáutica (COMAER), o qual tem incorporado o conceito de GC ao longo dos anos, adequando progressivamente suas legislações. A Norma do Sistema (NSCA 80-6) sobre gestão do conhecimento voltada à inovação na Força Aérea Brasileira (FAB) foi publicada em 2018, e, em 2022, a Norma do Comando de Preparo (NOPREP/OPR/04A) sobre Gestão do Conhecimento Operacional, dentre outras publicações que remetem à importância do tema em suas diretrizes estratégicas. Assim, apesar das normativas iniciais, resta, ainda, um grande caminho a ser percorrido para a implantação formal e estruturada da GC nas diversas organizações do COMAER.

Nesse contexto, considerando a importância de gerir o conhecimento nas Organizações Militares (OM) do COMAER, cumpre destacar o importante papel do Grupamento de Apoio Logístico de Campanha (GALC), que tem a finalidade descrita no seu Regulamento, conforme a seguir:

[...] atuar como Organização Militar diretamente responsável pelo emprego dos meios de apoio logístico a operações desdobradas envolvendo as Unidades Aéreas e Unidades de Aeronáutica do COMAER e, mediante ordem, em benefício às operações interagências, às humanitárias e, em interoperabilidade, com as demais Forças Singulares (BRASIL, 2019, p.7).

O GALC é um elo do Sistema de Intendência em Campanha (SISICAMP), cujo Órgão Central é a Diretoria de Administração da Aeronáutica (DIRAD), por intermédio da Subdiretoria de Abastecimento (SDAB), em conformidade com o previsto na Norma do Sistema (NSCA) 400-5 (Brasil, 2024a). Este sistema cumpre a ação de gerir a intendência de campanha, prevista na Cadeia de Valor do COMAER como atividade de gestão e suporte no apoio administrativo (Brasil, 2024b), ressaltando-se, assim, a importância de tal organização para o COMAER.

Ademais, conforme relatado pelo chefe do setor de doutrina da organização (Apêndice A), destaca-se que o GALC é a única OM integrante, em que as atividades do sistema estão consolidadas, tendo como principal missão fornecer apoio logístico às operações desdobradas. Enquanto isso, os outros componentes do SISICAMP ainda estão em processo de implementação e são apenas partição organizacional de uma Escola de Formação ou de um Grupamento de Apoio, conforme previsto na NSCA 400-5 (Brasil, 2024a). Nessas partições, a missão principal das OM nas quais estão inseridas, não está totalmente voltada para o SISICAMP. Por essas razões, o GALC é o foco desta pesquisa.

Neste sentido, para o cumprimento de sua missão, no caso de acionamento de uma operação militar, em um período de 24 a 48 horas, a logística de campanha precisa estar plenamente operacional, fornecendo, por meio de um Escalão Móvel de Apoio (EMA), o apoio de alimentação, alojamento, higienização, recreação e manutenção do bem-estar, conforme divulgado pela FAB em reportagem sobre uma operação militar apoiada pelo GALC (Brasil, 2023), em conformidade com a doutrina em vigor.

Desta forma, é imprescindível uma logística eficiente e de pronta-resposta, de forma a fornecer suporte logístico ao homem em ambiente de campanha, com objetivo de apoiar exercícios operacionais e operações militares no âmbito da FAB e do Ministério da Defesa (MD).

Apesar da logística de campanha ser um assunto debatido há alguns anos, o GALC é

uma OM recente, criada e ativada em 2018, sendo, atualmente, composto por, aproximadamente, 54 militares. Além do reduzido efetivo, o constante fluxo de pessoal, decorrente das transferências do efetivo militar, inerentes à carreira, acarreta uma perda constante da construção do conhecimento organizacional, podendo impactar negativamente o processo de gestão do conhecimento adquirido na OM.

Além disso, destaca-se que parte das legislações e manuais afetos à logística militar são antigos, como, por exemplo, o Manual de Apoio Logístico Desdobrado (MMA 400-1), de 1994, bem como a Doutrina de Logística Militar (MD42-M-02), de 2016. Apesar dos esforços e atualizações recentes nos normativos internos do COMAER, como a Doutrina de Logística da Aeronáutica (DCA 2-1), em 2022, e a Norma de Sistema que dispõe sobre o Sistema de Intendência em Campanha (NSCA 400-5), de 2024 (Brasil, 2024), há, ainda, uma demanda de atualização mais frequente dos dispositivos operacionais em conformidade com as lições aprendidas nos exercícios operacionais e nas operações militares, advindos, também, das adequações aos novos cenários de conflito.

Diante desse contexto desafiador, o conhecimento, advindo da prática e das experiências profissionais, torna-se um ativo valioso da OM, que deve ser utilizado de forma a otimizar os processos por meio de uma gestão eficaz, com vistas à melhoria contínua e à eficiência da logística de campanha, em alinhamento às diretrizes da gestão estratégica do COMAER (Brasil, 2018). Dessa maneira, desenvolveu-se a inquietação desta pesquisadora sobre o seguinte problema de pesquisa: Quais fatores impactam o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento no apoio logístico de exercícios operacionais e operações militares do GALC?

Dessa forma, em consonância com o problema apresentado, pretende-se alcançar o objetivo geral da pesquisa que é analisar o nível de maturidade em gestão do conhecimento no apoio logístico de campanha realizado pelo GALC em exercícios operacionais e operações militares.

Nesse diapasão, para nortear a consecução do objetivo geral e propiciar a solução do problema de pesquisa, foram propostos três objetivos específicos:

OE1 – Identificar as práticas de gestão do conhecimento existentes atualmente no GALC;

OE2 – Identificar o nível de maturidade em GC no GALC; e

OE3 – Identificar os fatores que contribuem para o nível de maturidade em GC identificado no GALC.

O presente estudo permitirá conhecer os processos de GC realizados no GALC, sua capacidade atual, bem como planejar sua evolução, haja vista as atividades realizadas, caracterizadas pelo uso do conhecimento adquirido pela experiência dos integrantes, serem extremamente relevantes no contexto das operações militares realizadas pelo Comando da Aeronáutica.

Com o resultado do presente estudo, o GALC poderá reconhecer como está estruturado o processo atual de GC na OM, bem como o seu nível de maturidade e os principais fatores influenciadores. Essas informações contribuirão para melhor gerenciamento e alocação das demandas e recursos disponíveis, o que permitirá adotar medidas efetivas para o estabelecimento de um processo formal, e, ainda, avaliar a necessidade de implantação de práticas de gestão, com a finalidade de assegurar que o conhecimento esteja disponível quando necessário, especialmente, no contexto crítico e dinâmico da logística de operações militares, contribuindo, desta forma, para melhoria do suporte logístico no COMAER.

Por fim, esta pesquisa é útil para todas as OM que pretendem avaliar o nível de maturidade do processo de GC em suas Unidades, pois permitirá conhecer suas práticas, bem como os pontos positivos e negativos, além das barreiras que dificultam o progresso da gestão do conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como forma de padronizar o entendimento adotado neste estudo, a fundamentação teórica da pesquisa inclui a análise das definições de gestão do conhecimento e do nível de maturidade em GC, que servem como base para o modelo de GC utilizado.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC é compreendida como um processo contínuo e integrado que abrange a criação, organização, disseminação e intensificação do conhecimento, com o objetivo de aprimorar o desempenho organizacional. Esse processo envolve a identificação, gestão, captura e compartilhamento das informações relevantes da organização, conforme descrevem Davenport e Prusak (1998).

Ainda, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a GC é um processo dinâmico através do qual as organizações procuram inovar e ampliar seu conhecimento. Esse processo se caracteriza pela geração contínua de conhecimento novo, que é compartilhado e incorporado

pela organização em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas, resultando em transformações no ambiente organizacional.

Assim, para que sejam incorporados à organização, os conhecimentos gerados carecem de mecanismos e práticas para sua criação, armazenagem, compartilhamento e aplicação. Desta forma, a GC é essencial para a efetivação dos processos organizacionais, utilizando, segundo Cribb (2010, p.76) um “conjunto sistemático, articulado e intencional de práticas e processos”.

Neste seara, a implementação de práticas e processos sistemáticos de GC é essencial para que o conhecimento gerado seja eficazmente utilizado pela organização. Segundo Choo (2006), um modelo eficaz de GC deve incluir a identificação das necessidades de conhecimento, a criação de novos conhecimentos, a disseminação desses conhecimentos pela organização e a aplicação prática do conhecimento no contexto das operações organizacionais. Esse ciclo contínuo garante que o conhecimento se torne um recurso estratégico, essencial para a competitividade e a inovação organizacional.

Ainda, o modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), proposto por Batista (2012), destaca a importância de alinhar as práticas de GC com os direcionadores estratégicos da organização, como missão, visão e objetivos estratégicos. Batista (2012) enfatiza que a liderança tem um papel crucial na implementação da GC, sendo responsável por promover uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento de conhecimento e por assegurar que as práticas de GC sejam incorporadas nos processos organizacionais. A tecnologia também é vista como um facilitador importante, fornecendo as ferramentas necessárias para a criação, armazenamento e disseminação do conhecimento.

De acordo com Alavi e Leidner (2001), essas práticas de GC são fundamentais para criar um ambiente onde o conhecimento pode ser facilmente compartilhado e utilizado para a tomada de decisões estratégicas.

2.2 NÍVEL DE MATURIDADE EM GC

A gestão do conhecimento demanda, ainda, indicadores capazes de garantir sua evolução, bem como garantir seu resultado nos processos aplicados na organização, de forma a verificar sua eficiência e eficácia, conforme defendido por Sveiby (1997), que destaca a importância de métricas e indicadores específicos para avaliar o impacto das iniciativas de GC

e assegurar que essas práticas estejam efetivamente contribuindo para os objetivos organizacionais.

De acordo com Terra (2005), a medição e a avaliação são componentes essenciais da gestão do conhecimento, pois permitem que as organizações monitorem o progresso e identifiquem áreas de melhoria. Esses indicadores são fundamentais para assegurar que as iniciativas de GC sejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização e possam gerar resultados tangíveis. A aplicação de métricas adequadas facilita a verificação da eficiência e da eficácia dos processos de GC, contribuindo para a tomada de decisões informadas e a continuidade das práticas de gestão do conhecimento.

Ainda, de acordo com Santos (2020), a maturidade em GC refere-se ao nível de familiaridade que uma organização possui com as ferramentas de GC. Especificamente, ela avalia se a organização compreende efetivamente a GC, se existem práticas de GC institucionalizadas, quais e quantas dessas práticas são empregadas, e de que maneira a instituição valoriza e gerencia o conhecimento individual de seus colaboradores.

Nessa toada, para implementação e acompanhamento dos processos de GC, a organização precisa identificar seus pontos fortes e as áreas com oportunidade de melhoria. Desta forma, segundo Batista (2012), é imprescindível analisar, inicialmente, o seu nível de maturidade, para que, após essa avaliação, a organização possa aplicar os projetos de GC com a finalidade de suprimir as lacunas identificadas. Batista (2012) propõe um modelo de maturidade em GC, que permite às organizações avaliar seu progresso na implementação das práticas de GC. Segundo o autor, a avaliação da maturidade em GC ajuda as organizações a identificar lacunas e oportunidades de melhoria, promovendo um desenvolvimento contínuo das capacidades de GC, que é essencial para o sucesso organizacional diante de um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico.

2.3 MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

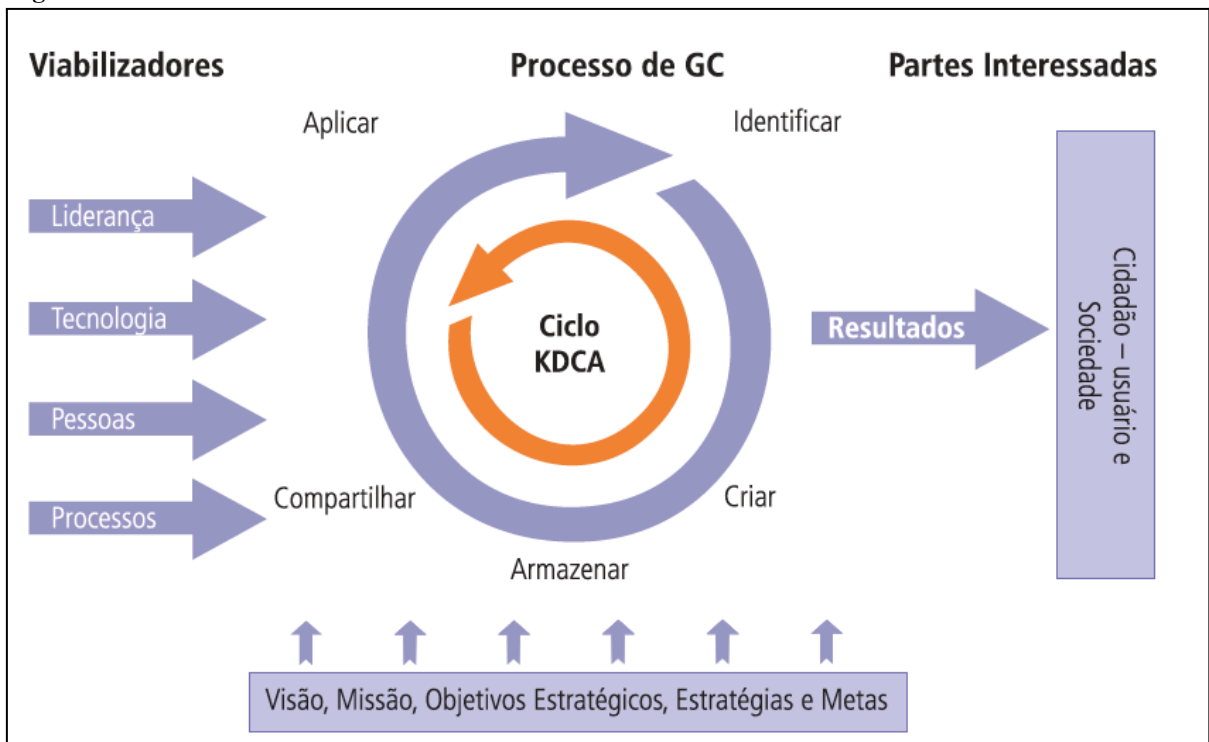
Para elaboração do estudo, selecionou-se o modelo de GC que melhor se alinha aos objetivos da pesquisa. Assim, chegou-se ao Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, proposto por Batista (2012), que, por meio do seu Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública (IAGCAP), identifica o nível de maturidade da organização, bem como estabelece os fatores críticos de sucesso, também denominados viabilizadores da GC.

Dentre as várias abordagens e teorias presentes na literatura especializada, o MGCAPB destacou-se como o mais adequado para este trabalho, tendo em vista que o modelo oferece importantes contribuições para a análise da GC necessária à pesquisa, além de viabilizar a continuidade de sua aplicação prática para implementar a GC na OM.

Segundo o autor, o MGCAPB é um modelo híbrido, tanto descritivo quanto prescritivo, delineando os elementos cruciais da GC e fornecendo diretrizes para sua implementação. Batista (2012) apresenta, ainda, uma abordagem holística e orientada a resultados, com o diferencial de ser especificamente desenvolvido para a administração pública brasileira, contexto no qual o GALC está inserido.

A parte descritiva do modelo é demonstrada na figura abaixo, com seus 6 (seis) componentes, descritos por Batista (2012): direcionadores estratégicos da organização (missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e metas); viabilizadores do processo de GC (liderança, tecnologia, pessoas e processos); processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar); ciclo KDCA (derivado do Ciclo PDCA, da sigla em inglês que se traduz por Conhecimento, advindo da etapa planejar; Executar; Verificar; e Atuar); resultados da GC; e partes interessadas (cidadão-usuário e sociedade).

Figura 1: MGCAPB.



Fonte: Batista (2012).

Segundo Batista (2012), o primeiro componente do modelo trata de seu fundamento básico, que considera a necessidade de alinhamento das estratégias de GC aos direcionadores

estratégicos, que são a visão de futuro, a missão institucional, os objetivos estratégicos e as metas da organização, que fundamentam o modelo, considerando que as iniciativas de GC precisam estar em consonância com esses direcionadores.

O segundo componente, conforme Batista (2012), trata dos quatro fatores críticos de sucesso, também denominados viabilizadores da GC, que possuem papel importante na institucionalização do processo na OM e são definidos da seguinte forma:

- a) liderança: tem papel fundamental para o êxito da implementação da GC, pois é responsável por gerenciar o processo de implementação, fortalecer a visão e as estratégias de GC, estabelecendo arranjos organizacionais com a finalidade de estabelecer a estrutura necessária para formalizar tais iniciativas, bem como assegurar sua utilização e políticas de proteção do conhecimento;
- b) tecnologia: importante para a gestão dos conhecimentos explícito e tácito, viabilizando ferramentas e técnicas para colaborar com os processos de GC, que envolvem a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, bem como a sua retenção;
- c) pessoas: desempenham papel importante no processo de GC. Assim, a organização deve buscar investir em práticas e na capacitação de pessoas para desenvolver suas habilidades de gerir o conhecimento, incluindo a identificação, criação, armazenamento e aplicação do conhecimento, de forma a alcançar os objetivos e melhorar o desempenho organizacional; e
- d) processos: conjunto de atividades que, sistematizadas e modeladas de forma eficaz, podem melhorar a eficiência, a qualidade, a efetividade social da administração pública, bem como contribuir para o desenvolvimento nacional. Devem ser desenvolvidas práticas para estruturação dos processos organizacionais de forma a facilitar os processos de identificar, criar, armazenar, disseminar e aplicar o conhecimento da organização.

O terceiro componente do modelo, definido pelo Batista (2012), refere-se ao processo de GC, composto por cinco atividades principais necessárias à mobilização sistemática do conhecimento:

- a) identificar: etapa do processo em que as competências e as lacunas do conhecimento são identificadas de forma a permitir que a organização defina sua estratégia de GC, bem como sua elaboração e implementação, de forma a alcançar seus objetivos;

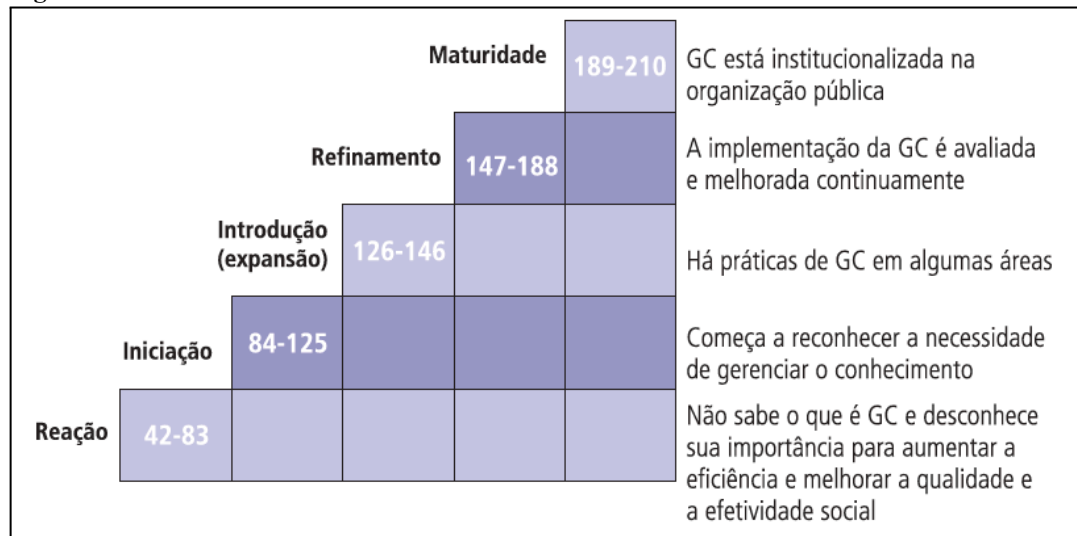
- b) criar: a organização é capaz de eliminar as lacunas do conhecimento, convertendo o conhecimento e, também, criando novos. A etapa de criação do conhecimento pode ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional;
- c) armazenar: a organização é capaz de transferir ou armazenar o conhecimento, de modo a preservar o conhecimento organizacional, de maneira que facilite sua recuperação para todos os colaboradores que precisem dele;
- d) compartilhar: a organização é capaz de promover o desenvolvimento de uma cultura voltada para o compartilhamento, de forma a promover a aprendizagem contínua e a inovação, atingindo, desta forma, seus objetivos organizacionais; e
- e) aplicar: a organização é capaz de utilizar o conhecimento e transformá-lo em ação ou decisão, que, quando aplicada nos processos, é capaz de agregar valor.

O quarto componente trata do ciclo KDCA que, segundo o Batista (2012), deve ser utilizado na gestão de processos, projetos, programas e políticas públicas, como forma de otimizar a eficiência, a qualidade e a efetividade da administração pública.

O quinto componente, resultados de GC, foi dividido pelo autor em imediatos e finais. Os resultados imediatos incluem a aprendizagem e inovação, decorrente da capacidade do indivíduo, da equipe, da organização ou da sociedade de conseguir identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Os resultados finais, segundo Batista (2012), decorrem dos imediatos, estando relacionados ao aumento da eficiência, da qualidade e da efetividade social da administração pública, além de contribuírem para o desenvolvimento nacional.

Por fim, o sexto componente do MGCAPB, conforme Batista (2012), refere-se às partes interessadas nos resultados da administração pública, especificamente o cidadão-usuário e a sociedade.

Assim, com base nos componentes supracitados, de acordo com Batista (2012), são derivados sete critérios para análise do nível de maturidade: liderança em GC; processo; pessoas; tecnologia; processos de GC; aprendizagem e inovação; e resultados. Com base na análise desses critérios, o nível de maturidade pode ser obtido, variando em 5 níveis, conforme detalhado na figura abaixo:

Figura 2: Níveis de Maturidade em GC.

Fonte: Batista (2012).

Quanto à parte prescritiva do modelo, foi elaborado pelo autor um Manual de Implementação da GC na Administração Pública, que descreve quatro etapas: diagnosticar, planejar, desenvolver e implementar.

Desta forma, diante da abrangência do modelo, este trabalho delimitou seu escopo apenas à primeira etapa da implementação de GC na OM, a de diagnosticar, e, dentro desta, restringiu-se à identificação do nível de maturidade bem como a análise dos fatores que mais o impactam, considerando ser o primeiro passo no processo de implementação de GC em uma organização, de acordo com o modelo proposto.

Diante do acima exposto, a aplicação desse modelo, específico para a administração pública, permite identificar o nível de maturidade de GC no GALC e identificar os principais fatores críticos de sucesso para a GC na organização.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como descritiva, tendo como base o objetivo geral, uma vez que a essência do trabalho é descrever a relação entre variáveis, tais como o nível de maturidade do processo de gestão do conhecimento no GALC, bem como os fatores que o influenciam.

Quanto ao método científico, este estudo classifica-se como dedutivo, considerando que analisa a aplicação, no GALC, de um modelo existente de GC.

Quanto à dimensão tempo, caracteriza-se como um estudo transversal, tendo em vista ser realizado uma única vez, refletindo as características do momento em que foi realizado o levantamento de dados.

Quanto à natureza, define-se como pesquisa aplicada, visto que os resultados do estudo poderão contribuir para o aperfeiçoamento do processo de GC no GALC .

A população-alvo para aplicação do questionário foi definida como sendo trinta e cinco militares do GALC, que já participaram de pelo menos uma atividade de apoio logístico, e que contribuem com a GC, de forma a colaborar diretamente para a criação de novas ideias, bem como para o compartilhamento do conhecimento no sistema, motivo pelo qual foram considerados os militares disponíveis na OM, no período de realização da pesquisa, a partir da graduação de Cabo. Ademais, como limitação desta pesquisa, devido às restrições de acessibilidade, o estudo considerou somente o efetivo alocado no GALC, não incluindo outros militares externos que compõem, eventualmente, as escalas de participação no apoio logístico de campanha.

Em relação à amostra selecionada para participação na pesquisa, será não-probabilística e não aleatória, tendo como critério a disponibilidade dos militares na OM no momento da coleta de dados.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados para delineamento da pesquisa e coleta dos dados, trata-se de um levantamento, tendo em vista a realização de interrogação direta aos militares que trabalham no GALC, cujas práticas se pretendem conhecer.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa. Com a abordagem qualitativa, almeja-se apresentar os resultados com descrições verbais das práticas de gestão do conhecimento existentes na OM, obtidas por meio da realização de uma entrevista inicial. Em relação à abordagem quantitativa, foi realizada a aplicação de um questionário para verificar o nível de maturidade e os fatores que o influenciam, utilizando médias de valores, fórmulas e gráficos para descrever cada variável e interpretar os dados coletados, segundo a base teórica tomada como referência.

Como instrumento de coleta dos dados, em atendimento ao primeiro objetivo específico, foi realizada uma entrevista, disponível no Apêndice A, com o Chefe da Subdivisão de Doutrina e Instrução, da Divisão Técnica do GALC, responsável pela gestão e atualização de conceitos, práticas, procedimentos, meios técnicos e operacionais de interesse da logística de campanha (Brasil, 2019). Em atendimento aos demais objetivos específicos, em conformidade com a abordagem proposta por Batista (2012), foi utilizado o questionário validado, por meio do Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública, disponível no Apêndice B, sendo utilizada a plataforma do formulário do *Google* para aplicação.

Com a finalidade de realizar o pré-teste, para avaliação do instrumento de pesquisa, foram selecionados três militares com afinidade na área de logística, de forma a atender ao quantitativo mínimo necessário de cinco por cento da amostra, os quais não participaram da amostra final.

O instrumento de avaliação está estruturado com 42 afirmativas, constantes do Apêndice B, sendo seis para cada um dos sete critérios de avaliação, que utilizam uma variação de 5 pontos na escala *likert* para mensuração do nível de maturidade, dividida em dois tipos de escalas:

a) Escala 1 (utilizada nas afirmativas de 1 a 38):

1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas;

2 = As ações descritas são mal realizadas;

3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada;

4 = As ações descritas são bem realizadas; e

5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

b) Escala 2 (utilizada nas afirmativas de 39 a 42):

1 = A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores;

2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados;

3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados;

4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados; e

5 = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Por meio da aplicação do questionário, é possível computar uma pontuação individual de cada afirmativa. A pontuação da organização, em cada critério, é calculada pela média aritmética das pontuações individuais de cada afirmativa correspondente. A pontuação final, que define o grau de maturidade em GC da organização, resulta da soma das médias de todos os critérios, podendo variar de 42 a 210 pontos, em conformidade com Batista (2012).

Dos trinta e cinco participantes que compuseram a população, retornaram trinta e dois questionários respondidos, alcançando o tamanho da amostra necessária para ser representativa do grupo analisado, considerando o grau de confiança de 95%, com margem de erro de 5%, com base na fórmula de amostragem para uma população finita, definida conforme a seguir, por Cochran (1997), como sendo $n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$, onde: "n" é o tamanho da amostra; "N" é o tamanho da população (neste caso, 35); "Z" é o valor correspondente ao nível de confiança desejado (adotado 1,96 para um nível de confiança de

95%); "p" é a proporção estimada da população que possui a característica de interesse (adotado 0,5 como valor mais conservador); e "e" é a margem de erro (adotado 5%).

Assim, com a aplicação da fórmula, obteve-se o valor de "n" de 31,78, sendo considerado o valor da amostra adequado de trinta e dois respondentes.

Nesta seara, a fim de atingir o objetivo geral da pesquisa, foram definidos procedimentos para cada objetivo específico. Para responder ao OE1, que tem por finalidade verificar as práticas atuais de gestão do conhecimento na OM, foi apresentada uma visão geral de como o conhecimento organizacional está estruturado na OM, obtida por meio de entrevista.

Com relação ao OE2, o qual pretende identificar o nível de maturidade em GC, foram quantificados os resultados da pontuação global do questionário aplicado para os militares do GALC, correlacionando-o com o nível de maturidade, conforme estabelecido no IAGCAP.

Com relação ao OE3, que tem por finalidade identificar os fatores que contribuem para o nível de maturidade em GC identificado no GALC, foi quantificada a pontuação dos sete critérios, analisando quais obtiveram as maiores e menores pontuações por parte dos respondentes.

Como fator limitante da pesquisa, é a influência da percepção dos participantes nos resultados, considerando o fator subjetivo inerente à mesma, o que poderia gerar diferentes entendimentos sobre o que é respondido e o que é efetivamente realizado na organização. Porém, para reduzir tal influência, essa pesquisa utilizou-se de um questionário validado e desenvolvido em um modelo de maturidade em GC.

Outro fator limitante identificado diz respeito à prescrição pelo modelo para a aplicação do questionário. O modelo prevê uma abordagem presencial, envolvendo etapas individuais e em grupo, como parte de um processo mais amplo de implementação da GC em uma organização. No entanto, diante das restrições de disponibilidade dos participantes, optou-se pela aplicação do questionário de forma individual, utilizando uma plataforma digital como forma de otimizar o levantamento dos dados. Como forma de mitigar o impacto dessa limitação, por meio do pré-teste, foi avaliada a plataforma com o objetivo de garantir uma comunicação clara e eficaz, de maneira que todos os participantes compreendam a importância da pesquisa e os procedimentos necessários para completá-la.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

Os dados apresentados neste capítulo significam o resultado da metodologia aplicada.

A tabulação das respostas foi realizada por meio da plataforma de planilhas do *Google*.

Com a finalidade de atingir o OE 1, para identificar as práticas atuais de GC no GALC, foi realizada a entrevista conforme roteiro do Apêndice A.

Com isso, verificou-se, na resposta à primeira pergunta, que o SISICAMP possui sete elos, sendo apenas o GALC uma Organização Militar completa voltada para missão de fornecer apoio logístico às operações desdobradas. Os outros componentes do SISICAMP são partições de uma Escola de Formação ou de um Grupamento de Apoio, equivalentes a setores dentro de uma outra OM, e que estão em processo de implantação. Por este motivo, foi feita a limitação da pesquisa para análise da GC no GALC.

Em resposta à segunda questão, as legislações citadas como importantes para a elaboração do planejamento das operações foram o Manual de Apoio Logístico Desdobrado (MMA 400-1), de 1994, a Norma do Sistema de Intendência em Campanha (NSCA 400-5), de 2024, e o Manual de Unidade Celular de Intendência (MCA 400-3), de 2024. Apesar do primeiro manual ser legislação de acesso restrito, todo o efetivo designado para missão pode acessá-lo em servidor de arquivo interno, gerenciado pela Seção de Doutrina do GALC.

Em relação à terceira questão, constatou-se que o conhecimento obtido em cada operação é documentado em forma de relatórios. Para cada missão executada, são produzidos dois relatórios: o Plano Logístico de Mobilização, antes da operação, e o Relatório de Missão, após a operação. Os relatórios são arquivados no repositório interno de arquivos do GALC e contêm dados das operações, lições aprendidas, relatos de incidentes, dentre outras informações que podem contribuir para a evolução do conhecimento.

No que se refere à quarta pergunta, foi possível verificar que todos os militares que participam das missões de apoio logístico têm acesso aos relatórios produzidos e/ou lições aprendidas em operações anteriores, que são disponibilizados para consulta, mediante gerenciamento do setor de doutrina do GALC.

Na quinta questão, foi constatado que a forma de compartilhamento do conhecimento ocorre pelo acesso aos relatórios anteriores e pelo contato com militares mais experientes durante as operações.

Em resposta à sexta questão, nota-se que, apesar de haver o registro, não há práticas formais para disseminação e incorporação do conhecimento obtido na doutrina, a qual carece de atualização, bem como da adoção de práticas formais mais estruturadas.

Em relação à questão sete, verificou-se que a organização dispõe de sistemas e estruturas de tecnologia da informação (TI) que favorecem o armazenamento e o compartilhamento dos relatórios gerados, bem como das legislações inerentes ao tema.

No que se refere à oitava pergunta, foi verificado que todo o efetivo do GALC concorre à escala para participação em exercícios e operações militares. Ademais, todos os militares possuem curso de capacitação inicial em logística de campanha, gerenciado pelo GALC. Porém, não há curso para reciclagem ou atualização das práticas e das lições aprendidas.

Na nona questão, é possível notar que o chefe do setor responsável pela disseminação e atualização de doutrinas não possui conhecimento ou capacitação formal sobre as teorias da gestão do conhecimento e sobre nível de maturidade em GC.

Na última resposta, verificou-se que o militar não possui percepção de estar preparado para realizar a GC de forma efetiva na organização.

Diante do exposto, foi identificado que, apesar do entrevistado não possuir conhecimento técnico ou capacitação específica sobre GC, são adotadas práticas que viabilizam a criação, o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento. Entre as práticas detalhadas na entrevista, destacam-se a documentação das operações em relatórios, o acesso facilitado a esses documentos por todos os militares envolvidos e o compartilhamento de conhecimentos por meio de interações entre militares experientes e novatos. Essas práticas atendem a três das cinco atividades do terceiro componente do modelo de Batista (2012), que se refere ao processo de GC, que inclui: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Portanto, apesar das limitações identificadas, há um esforço significativo no GALC para capturar e disseminar o conhecimento adquirido, o que contribui para a eficiência das operações logísticas.

Assim, foi possível identificar, na análise qualitativa da percepção do chefe de setor de doutrina do GALC, as práticas atuais de GC na organização, tendo atingido o OE1.

Para atingir o OE2, realizaram-se análises descritivas simples (soma e média aritmética), somando-se a pontuação de cada item, para cada participante, tendo sido obtido os valores totais para cada critério, bem como a respectiva pontuação média, e, com a soma das pontuações médias de cada critério, foi definido o grau de maturidade, conforme descrito na metodologia, por meio da aplicação do IAGCAP, conforme Batista (2012).

A tabela 1 apresenta o resultado do questionário IAGCAP, discriminado para cada participante, com a soma das pontuações atribuídas pelos participantes da pesquisa para cada um dos sete critérios avaliados, tendo como resultado uma pontuação média global de 139,84.

Tabela 1 – Resumo da Pontuação do Questionário IAGCAP.

Crítérios	Liderança de GC	Processos	Pessoas	Tecnologia	Processos de GC	Aprendizagem e Inovação	Resultados da GC	Pontuação Global
Pontuação Máxima	30	30	30	30	30	30	30	210
Participante 1	20	23	14	13	12	27	10	119
Participante 2	30	24	24	24	23	22	24	171
Participante 3	29	30	23	22	23	25	27	179
Participante 4	21	11	19	16	19	18	14	118
Participante 5	24	24	20	17	22	22	24	153
Participante 6	15	15	6	10	7	19	19	91
Participante 7	21	16	6	10	12	13	10	88
Participante 8	24	27	24	24	24	24	24	171
Participante 9	12	18	15	11	14	16	21	107
Participante 10	25	23	26	16	24	25	24	163
Participante 11	10	12	7	21	8	9	6	73
Participante 12	11	10	13	13	9	18	12	86
Participante 13	28	28	25	22	27	29	30	189
Participante 14	20	19	18	18	18	18	9	120
Participante 15	20	25	11	15	20	25	10	126
Participante 16	18	18	18	18	18	18	16	124
Participante 17	20	22	19	10	18	23	18	130
Participante 18	20	22	13	14	13	17	18	117
Participante 19	27	25	24	20	19	27	23	165
Participante 20	25	24	20	21	18	21	19	148
Participante 21	25	24	22	23	23	24	22	163
Participante 22	21	23	21	22	26	24	18	155
Participante 23	23	24	21	15	18	22	18	141
Participante 24	24	20	16	18	18	20	22	138
Participante 25	25	26	29	27	26	30	28	191
Participante 26	20	21	24	14	23	30	18	150
Participante 27	16	20	15	14	16	18	15	114
Participante 28	23	18	20	28	23	24	19	155
Participante 29	25	24	24	25	22	24	25	169
Participante 30	29	27	17	14	18	24	23	152
Participante 31	25	22	20	18	18	19	19	141
Participante 32	24	26	23	21	23	27	24	168
Pontuação Total (PT)	700	691	597	574	602	702	609	4475
Pontuação Média (PT/32)	21,88	21,59	18,66	17,94	18,81	21,94	19,03	139,84
Colocação (1-7)	2	3	6	7	5	1	4	-

Fonte: O autor.

Para interpretação dos resultados, constatou-se que a organização encontra-se no nível de maturidade de GC correspondente à “Introdução (expansão)”, com pontuação entre 126 e

146, em que “há práticas de GC em algumas áreas”, o que corresponde ao terceiro de uma escala de cinco níveis de maturidade do modelo MGCAPB, de Batista (2012), apresentada na Figura 2, tendo atingido, assim, o OE2.

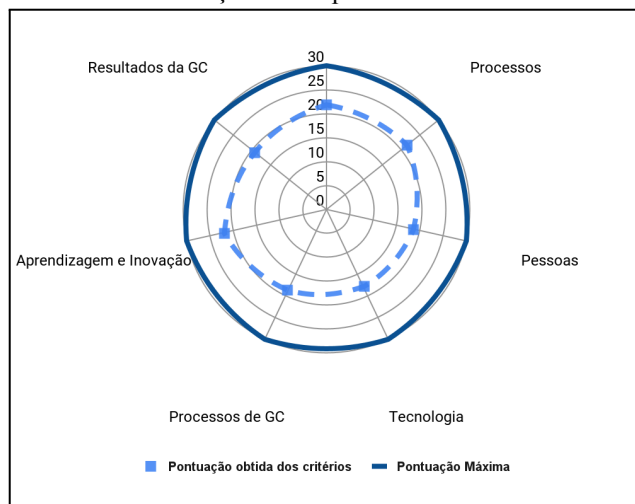
Esse resultado, segundo o modelo de Batista (2012), mostra que a organização entende a importância de gerenciar o conhecimento para aumentar a eficiência e contribuir para o desenvolvimento dos processos. O resultado obtido corrobora, ainda, a resposta da entrevista, constante da análise do OE1, em que foi verificado que são adotadas algumas práticas que viabilizam a criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento no GALC.

Para atingir o OE 3, realizaram-se análises descritivas simples (média aritmética) com a pontuação obtida para cada critério de avaliação de GC, conforme o MGCAPB. No modelo, cada critério possui uma pontuação máxima de trinta, correspondente a cinco pontos na escala *likert* para cada um das seis questões de cada critério. Segundo o autor, essa pontuação máxima para cada critério corresponde ao maior nível de maturidade, em que a GC é considerada como institucionalizada na organização.

Da análise dos resultados da Tabela 1, verifica-se a seguinte distribuição da pontuação média de cada critério de avaliação de CG: Liderança em GC corresponde a 21,88 pontos; Processo a 21,59; Pessoas a 18,66; Tecnologia a 17,94; Processos de GC a 18,81; Aprendizagem e Inovação a 21,94 e Resultados de GC a 19,03.

Nesta seara, em conformidade com o preconizado pelo MDCAPB, em que a pontuação final da organização, em cada critério, pode ser demonstrada por meio de um gráfico radar, o Gráfico 1 representa a lacuna existente entre a situação atual de GC no GALC, refletida pela pontuação média de cada critério obtida na pesquisa, em relação ao maior nível de maturidade preconizado pelo MGCAPB.

Gráfico 1 – Pontuação média por critério.

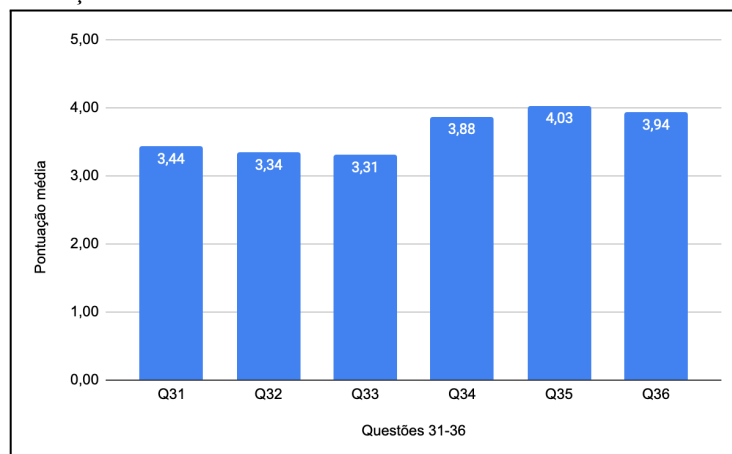


Fonte: O autor.

Para interpretação dos resultados, conforme definido pelo autor, é considerado que quanto mais próxima a pontuação estiver do valor máximo melhores são os resultados. A análise do gráfico, em complemento à Tabela 1, mostra que as maiores lacunas foram observadas nos critérios “Tecnologia”, “Pessoas”, “Processos de GC”, “Resultados de GC” e “Processos”. Outrossim, o critério com maior pontuação e, portanto, que possui o maior impacto no nível de maturidade em GC no GALC foi “Aprendizagem e Inovação”, seguido por “Liderança em GC”.

O Gráfico 2 representa a pontuação média das questões (Q) de 31 a 36 relacionadas ao critério de aprendizagem e inovação, que apresentou o melhor resultado. Para interpretação dos dados, foi considerado que quanto mais próximo de 5, mais as ações descritas são consideradas como muito bem realizadas na organização pelos respondentes. A análise do gráfico mostra que, segundo a percepção do efetivo, as chefias mostram-se dispostas a utilizar novas ferramentas e métodos (Q35), e, ainda, as pessoas são incentivadas a trabalhar em conjunto e a compartilhar informações (Q36). Demonstrou-se, ainda, que o aspecto mais deficiente neste critério é a necessidade de formação de equipes interfuncionais com a finalidade de resolver problemas (Q33). De acordo com esses resultados, constata-se que os processos desenvolvidos no GALC colaboram para o desenvolvimento da capacidade do indivíduo, da equipe e da organização de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. Destaca-se, ainda, que o item relativo à disposição das chefias para uso de novas ferramentas e métodos foi o melhor avaliado dentre todos os itens e critérios, com a maior pontuação, demonstrando a importância e valorização do exemplo dado pela chefia para a influência no processo de aprendizagem e inovação no GALC.

Gráfico 2 – Pontuação média do critério “Aprendizagem e Inovação”.

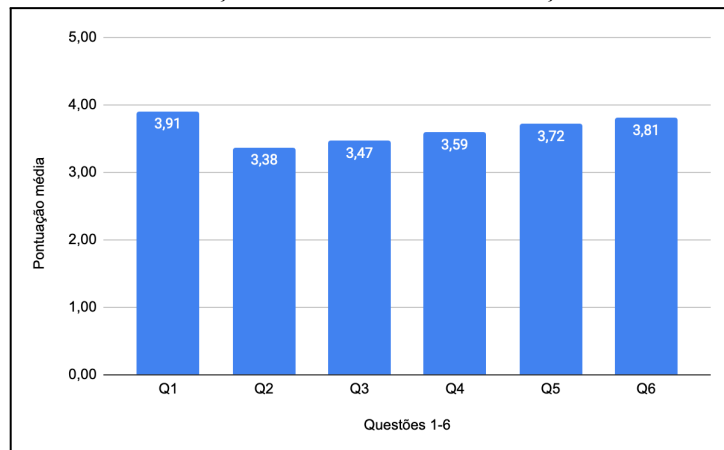


Fonte: O autor.

O Gráfico 3 representa a pontuação média das questões de 1 a 6 relacionadas ao

critério de liderança em GC, que apresentou o segundo melhor resultado. A análise do gráfico mostra que, segundo a percepção do efetivo, a visão e a estratégia de GC além de estarem alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização, também são compartilhadas (Q1) e que as lideranças incentivam, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e a inovação (Q6). Demonstrou-se, ainda, que o aspecto mais deficiente neste critério é a carência de estruturas organizacionais que viabilizem a formalização das iniciativas de GC (Q2). De acordo com esses resultados, constata-se que os processos desenvolvidos no GALC colaboram para o desenvolvimento da capacidade do indivíduo, da equipe e da organização de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. De acordo com esses resultados, constata-se que a liderança estabelece uma estrutura de governança alinhadas às estratégias da OM, o que pode ser observado com a instituição da Seção de Doutrina no GALC, como sendo o setor responsável por coordenar a gestão da informação e do conhecimento gerado nos exercícios e operações militares, bem como pelo estudo e atualização da doutrina de emprego.

Gráfico 3 – Pontuação média do critério “Liderança em GC”.

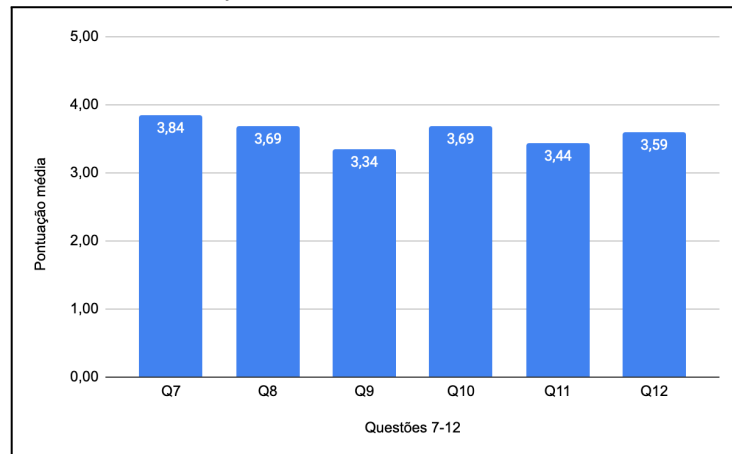


Fonte: O autor.

Em relação ao terceiro critério com melhor resultado, o Gráfico 4 representa a pontuação média das questões de 7 a 12, relacionadas ao critério de processos. A análise do gráfico revela que a organização possui suas competências essenciais claramente definidas e alinhadas com sua missão e objetivos (Q7), bem como organiza seus sistemas de trabalho e processos em busca de alto desempenho (Q8), além de implementar e gerenciar processos de apoio e finalísticos para assegurar seus resultados (Q10). Neste critério, o aspecto mais deficiente é a necessidade de um sistema estruturado para gerenciar crises ou eventos inesperados, de forma a garantir a continuidade das operações (Q9). De acordo com esse resultado, verifica-se que o GALC possui algumas práticas voltadas principalmente para a

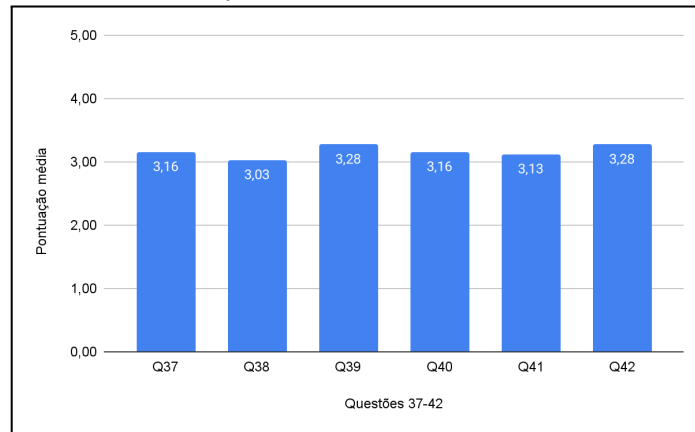
estruturação dos processos organizacionais, atuando como facilitadores na identificação, na criação, no armazenamento, na disseminação e na aplicação do conhecimento organizacional, como, por exemplo, os relatórios de missões gerados para cada operação, que funciona como um tipo de memória organizacional, que inclui um banco de conhecimento das lições aprendidas. Porém, carece, ainda, de sistematização para gerenciamento de imprevistos.

Gráfico 4 – Pontuação média do critério “Processos”.



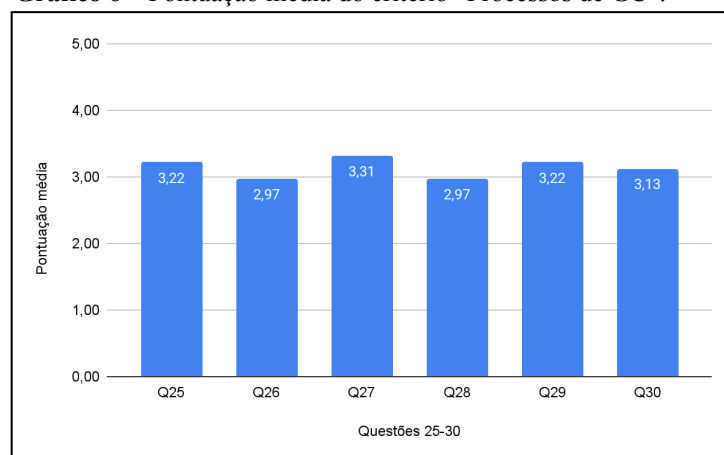
Fonte: O autor.

Em relação ao critério avaliado como o quarto com mais influência, na percepção dos participantes, o Gráfico 5 representa a pontuação média das questões de 37 a 42 relacionadas ao critério de resultados de GC. Para interpretação dos dados, conforme prescrito por Batista (2012), para interpretação da escala *likert*, foi considerado que quanto mais próximo de 5, nas questões 37 e 38, mais as ações são consideradas como bem realizadas pelos respondentes. Em relação às questões de 39 a 42, quanto mais próximo de 5, mais os respondentes consideraram que houve melhoria em todos os indicadores utilizados. A análise da pontuação no gráfico mostra que, de forma geral, na percepção dos participantes, a GC contribuiu para melhoria dos resultados relativos aos indicadores de eficiência (Q39), bem como aos relativos à legalidade, à impessoalidade, à publicidade, à moralidade e ao desenvolvimento (Q42). Ainda, o item com menor pontuação neste critério foi a percepção sobre o uso de indicadores para medir o impacto das ações de GC nos resultados da organização (Q38). Esse resultado sugere que, apesar do efetivo perceber a melhoria da eficiência da organização, resultantes das contribuições de GC, carece, ainda, do estabelecimento de indicadores para sua avaliação.

Gráfico 5 – Pontuação média do critério “Resultados de GC”.

Fonte: O autor.

Em relação ao quinto colocado, o Gráfico 6 representa a pontuação média das questões de 25 a 30 relacionadas ao critério de Processos de GC. A análise do gráfico mostra que o conhecimento obtido é registrado e compartilhado (Q27), considerando ter sido o item com maior pontuação neste critério. Em contrapartida, com menor pontuação foi a percepção da existência de um mapa de conhecimento da organização e da distribuição dos ativos ou recursos de conhecimento (Q26), bem como em relação à retenção do conhecimento dos servidores que estão saindo (Q28). Este resultado sugere que, apesar de haver registro e compartilhamento dos conhecimentos adquiridos nos exercícios e operações militares realizados pelo GALC, há necessidade, ainda, de mapeamento e divulgação do conhecimento organizacional, além de necessitar de melhoria de práticas para retenção do conhecimento essencial dos servidores que deixam a organização, o que é um fator crítico decorrente das transferências inerentes aos militares da ativa que compõem o efetivo do GALC.

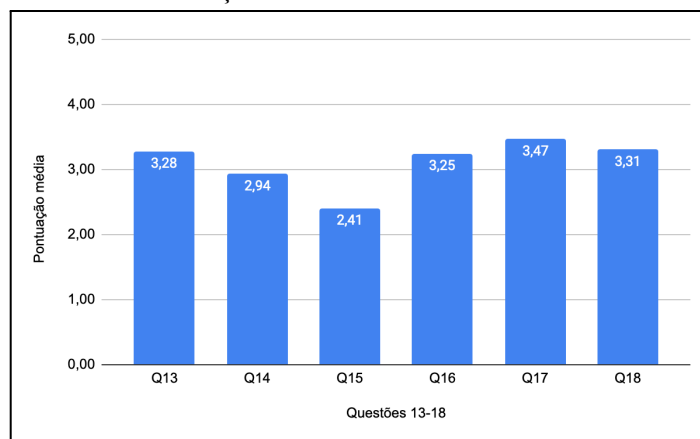
Gráfico 6 – Pontuação média do critério “Processos de GC”.

Fonte: O autor.

Em relação ao sexto critério em termos de pontuação, o Gráfico 7 representa o resultado das questões de 13 a 18 relacionadas ao critério de pessoas. A análise do gráfico

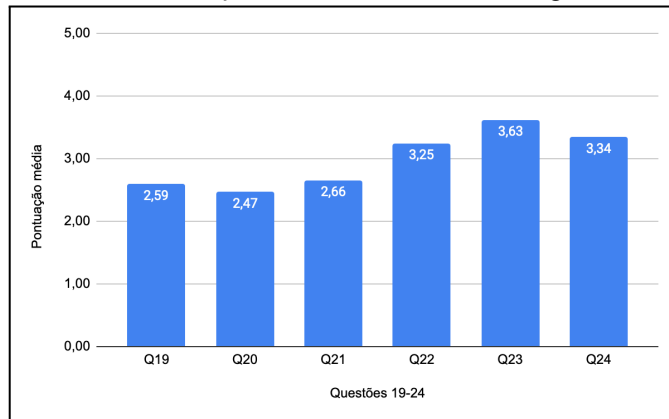
revela que há uma percepção de reconhecimento e recompensa quando o efetivo colabora e compartilha o conhecimento (Q17). Verificou-se, ainda, que o aspecto mais deficiente neste critério e, ainda, com menor pontuação geral dentre todos os itens e critérios, é a carência de processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria (Q15). Esse resultado sugere que, apesar do efetivo reconhecer a importância de compartilhar o conhecimento, o GALC carece de práticas relacionadas à gestão de pessoas, que facilitem o compartilhamento do conhecimento e a disseminação sistemática das informações, com a finalidade de contribuir para a institucionalização da GC.

Gráfico 7 – Pontuação média do critério “Pessoas”.



Fonte: O autor.

Em relação ao sétimo critério, o qual finaliza a identificação dos fatores que contribuem para o nível de maturidade em GC no GALC, atingindo o OE3, verifica-se que obteve a pontuação mais baixa. O Gráfico 8 representa o resultado das questões de 19 a 24 relacionadas ao critério de Tecnologia. A análise dos resultados sugere que as informações disponíveis em rede interna são atualizadas regularmente (Q23). Por outro lado, o item com menor pontuação sugere a necessidade de melhoria no alinhamento da infraestrutura de TI com a estratégia de GC da organização (Q20). Esse resultado corrobora os dados obtidos na entrevista, em que foi relatado que há registro e atualização de relatórios de missão na rede interna, havendo alguns sistemas e infraestrutura de TI de apoio, mas que não há no GALC nenhum sistema específico para facilitar a compilação dos dados e o tratamento das informações geradas nas missões.

Gráfico 8 – Pontuação média do critério “Tecnologia”.

Fonte: O autor.

Em síntese, os resultados obtidos permitiram atingir o objetivo geral da pesquisa, de analisar o nível de maturidade em GC no apoio logístico de campanha realizado pelo GALC, tendo revelado que, embora o GALC possua práticas de gestão do conhecimento já implementadas e demonstre uma compreensão básica da importância dessas práticas, ainda existem significativas oportunidades de melhoria.

A avaliação do nível de maturidade em GC indicou que a organização está na fase de "Introdução (expansão)", conforme MDCAPB. Este estágio, segundo o Batista (2012), reflete uma adoção inicial de práticas de GC, mas aponta para a necessidade de sistematização e aprofundamento dessas práticas.

A análise dos fatores que impactam o nível de maturidade, tais como liderança, tecnologia, processos e pessoas, demonstrou, à luz do MDCAPB, de Batista (2012), que, embora haja uma predisposição para a inovação e a utilização de novas ferramentas, falta uma infraestrutura tecnológica robusta e processos formais de retenção e disseminação do conhecimento. Portanto, a continuidade do desenvolvimento das capacidades de GC no GALC deve se concentrar na formalização dos processos, na implementação de tecnologias adequadas e no fortalecimento da cultura organizacional voltada para a GC.

Alinhando-se às teorias de Davenport e Prusak (1998) e Nonaka e Takeuchi (2008), é crucial que o GALC transforme o conhecimento tácito em explícito de forma sistemática, garantindo que o conhecimento adquirido se torne um ativo organizacional sustentável e estratégico.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de esclarecer o seguinte problema de pesquisa: Quais fatores impactam o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento no

apoio logístico de exercícios operacionais e operações militares do GALC?

Com o propósito de responder ao referido problema de pesquisa foi definido o objetivo geral de analisar o nível de maturidade em gestão do conhecimento no apoio logístico de campanha realizado pelo GALC em exercícios operacionais e operações militares.

Como forma de embasar a análise, o referencial teórico explorou a gestão do conhecimento (GC) como uma disciplina vital para organizações que buscam melhorar sua eficácia operacional. Foram discutidos os conceitos fundamentais e o MDCAPB, de Batista (2012), que aborda os processos e práticas essenciais para a implementação bem-sucedida da GC. Este modelo serviu como base para a análise das práticas de GC no GALC, fornecendo uma estrutura para avaliar a maturidade e identificar áreas de melhoria.

Para atingir o objetivo da pesquisa, foi utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa. A pesquisa incluiu entrevista para coleta de dados qualitativos, com a finalidade de identificar as práticas de GC do GALC (OE1). Ademais, foi realizada a aplicação de um questionário validado baseado no IAGCAP, conforme o modelo desenvolvido por Batista (2012). A análise dos dados foi realizada utilizando métodos de estatística descritiva, permitindo a identificação do nível de maturidade em GC no GALC (OE2), bem como dos fatores que possuem impacto nesse nível (OE3).

A partir da interpretação dos dados obtidos, foi possível responder o problema de pesquisa, identificando o nível de maturidade em GC do GALC como "Introdução (expansão)", conforme o modelo de Batista (2012). Isto significa que, embora existam práticas de GC implementadas, ainda há uma necessidade significativa de formalização e aprimoramento dessas práticas. Identificou-se que o fator de maior impacto é a aprendizagem e inovação, enquanto as áreas de tecnologia e processos de GC apresentaram as maiores lacunas.

Este estudo é de grande importância para o GALC, pois fornece uma avaliação detalhada de suas práticas de GC, permitindo a identificação de áreas de melhoria e a implementação de estratégias mais eficazes para a gestão do conhecimento, destacando-se a necessidade de investimentos contínuos em tecnologia e capacitação de pessoal para fortalecer a GC na instituição.

A importância da pesquisa é ainda mais relevante quando consideramos o contexto específico dos exercícios operacionais e das operações militares do GALC e do COMAER. A efetividade das operações militares depende diretamente da capacidade de gerir e utilizar o conhecimento adquirido em missões passadas. Com a implementação de práticas robustas de GC, o GALC poderá melhorar sua prontidão operacional, assegurando que o conhecimento

vital não se perca com a rotatividade de pessoal. Isso não só fortalece a eficiência logística, mas também contribui para a superioridade operacional do COMAER em cenários de defesa e segurança nacional.

Cumpra salientar que a pesquisa teve algumas limitações que devem ser reconhecidas. Primeiramente, o estudo foi realizado somente com o efetivo disponível no GALC, devido às restrições de acessibilidade, não sendo considerado os militares que participam das escalas de apoio logístico de campanha em exercícios e operações militares, não pertencentes ao efetivo orgânico.

Um fator limitante foi a aplicação do questionário de forma individual, em vez de presencial, conforme previsto pelo modelo, devido à disponibilidade dos participantes. Para otimizar a coleta de dados, utilizou-se uma plataforma digital e, para mitigar essa limitação, foi realizado um pré-teste para assegurar a compreensão dos procedimentos pelos participantes.

Além disso, como outra limitação da pesquisa, tem-se a percepção dos participantes, que pode influenciar os resultados, visto que a avaliação de práticas de gestão do conhecimento é inerentemente subjetiva. Outro ponto é o fato de a pesquisa ter se baseado em um modelo específico de GC, o que pode não capturar completamente todas as nuances e particularidades das práticas de GC no contexto militar. Ademais, a ausência de capacitação formal sobre GC entre os participantes pode ter impactado a profundidade das respostas.

Diante dessas limitações e da relevância do assunto, este estudo sugere pesquisas futuras como forma de mitigar as restrições enfrentadas. Considera-se importante a expansão da análise para outras organizações militares dentro do COMAER, bem como a investigação de práticas de GC em cenários específicos de operações conjuntas e interagências. Outra sugestão é a realização da pesquisa incluindo todos os militares que concorrem às escalas de apoio logístico de campanha e não fazem parte do efetivo orgânico do GALC, de forma a confirmar ou reavaliar os resultados obtidos.

Em conclusão, a gestão do conhecimento se mostra essencial para a otimização das operações militares e para o desenvolvimento contínuo das capacidades organizacionais no GALC e no COMAER. A implementação de práticas estruturadas de GC contribuirá significativamente para a eficácia e a prontidão da logística de campanha em exercícios operacionais e em operações militares, garantindo que o conhecimento crítico esteja sempre disponível quando necessário.

REFERÊNCIAS

ALAVI, M., & LEIDNER, D. E. **Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues**. MIS Quarterly, 25(1), 107-136, 2001.

BETTONI, M. C.; SCHNEIDER, S. **The essence of knowledge management: A constructivist approach**. In: Proc. of the Fifth Intern. Conf. on Enterprise Information Systems, ICEIS. 2003. p. 22-26.

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**, Rio de Janeiro, n. 180, f. 14766, 15 out. 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 383/GC3, de 12 de março de 2019. Aprova o ROCA 21-113 “Regulamento do Grupamento de Apoio Logístico de Campanha”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 042, f. 3.008, 15 mar. 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Intendência Operacional coordena estrutura para levar ACISO aos ribeirinhos**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/noticias/mostra/40881/EXCELSIOR%202023%20-%20Intend%C3%A2ncia%20Operacional%20coordena%20estrutura%20para%20levar%20ACISO%20aos%20Oribeirinhos>. Acesso em: 14 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 442/AB6, de 16 de abril de 2024. Aprova a reedição da NSCA 400-5 “Sistema de Intendência em Campanha (SISICAMP)”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 074, f. 5.934, 16 abr. 2024a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.453/GC3, de 5 de junho de 2024. Aprova a reedição do PCA 11-47 “Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2024-2033”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 107, f.8.449-8.497, 10 jun. 2024b.

CHOO, C. W. **The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions**. 2. ed. Oxford University Press, 2006.

COCHRAN, W. G. **Sampling Techniques**. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 1977.

CRIBB, A. Y. **Uma abordagem pragmática de construção de estratégias de gestão do conhecimento em organizações**. Revista Ibero-americana de Sistemas, Cibernética e Informática, 7(1), 75-80, 2010. Disponível em: [http://www.iiisci.org/Journal/CV\\$/risci/pdfs/MJ270AL.pdf](http://www.iiisci.org/Journal/CV$/risci/pdfs/MJ270AL.pdf).

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L.. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. *Anais eletrônicos*[...]. São Paulo: KM Experience Defesa 2023, on-line. **Fortalecendo a Gestão do Conhecimento no setor de Defesa**. Publicado em: 2 dez. 2023. Disponível em: <https://sbgc.org.br/fortalecendo-a-gestao-do-conhecimento-no-setor-de-defesa/>. Acesso em: 26 fev. 2024.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SANTOS, É. C. S. **Avaliação da gestão do conhecimento no IFNMG: percepção dos servidores técnico–administrativos em educação e docentes**. Salvador, 2020.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

APÊNDICE A - ROTEIRO ENTREVISTA

- 1) Quais são as unidades e setores envolvidos com o SISICAMP?
- 2) Quais são os documentos formais (Legislações, Manuais e relatórios ou outros) utilizados no planejamento e/ou execução das operações e como são disponibilizados?
- 3) Existe documentação apropriada do conhecimento obtido em cada operação, de forma a permitir a evolução do conhecimento?
- 4) Todos os militares que participam das missões de apoio logístico têm acesso aos relatórios produzidos e/ou lições aprendidas em operações anteriores?
- 5) O conhecimento obtido em operações anteriores é compartilhado de alguma forma entre todos os militares envolvidos nos apoios logísticos das operações?
- 6) O conhecimento obtido em operações anteriores é aplicado? Gera atualização e progresso de normas ou rotinas?
- 7) São utilizados sistemas de apoio à gestão do conhecimento?
- 8) Quais militares concorrem às escalas das missões? Quais as capacitações disponíveis?
- 9) Você possui conhecimento sobre as teorias da gestão do conhecimento e sobre nível de maturidade em GC?
- 10) Você se sente capacitado para realizar a gestão do conhecimento no emprego da logística de campanha?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO DE NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR - CCEM 2024

Questionário para avaliação do nível de maturidade em Gestão do Conhecimento (GC) no apoio logístico de campanha de exercícios e de operações militares realizadas pelo GALC.

Apresentação do Oficial-Aluno:

Eu, **Maj QUINT LAURIENNE C. R. A. SANTANA**, oficial-aluna matriculada no Curso de Comando e Estado Maior (CCEM/2024), ministrado pela Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR), estou realizando o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que visa apresentar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento no apoio logístico de operações militares realizadas pelo GALC. Para isto, os respondentes serão efetivo do GALC.

Objetivo do questionário:

O presente questionário tem como objetivo mensurar o nível de maturidade, bem como os critérios que mais possuem impacto, em Gestão do Conhecimento no apoio logístico de operações militares realizadas pelo GALC. Para alcançar o objetivo, as questões são mensuradas com pontuação direta na **escala likert de 5 pontos, separadas em 7 blocos (critérios), com 6 itens cada, totalizando 42 itens.**

Parágrafo de finalização:

Diante do exposto, ressalta-se que as informações prestadas serão destinadas exclusivamente para a conclusão do TCC e que as respostas serão confidenciais e será mantido o anonimato dos respondentes.

Cordialmente,

Maj Int **LAURIENNE C.R.A. SANTANA**
Rio de Janeiro, 20 de maio de 2024

Posto ou graduação *

Escolher ▼

Setor do GALC em que trabalha. Se não trabalha no GALC, especificar a OM. *

Sua resposta _____

Tempo de trabalho no GALC (em anos). Se não trabalha no GALC, colocar 0(zero). *

Sua resposta _____

Quantidade de operações e/ou exercícios que participou *

Escolher ▼

Função exercida na(s) operação(ões) da (s) qual(is) participou. *

Ex: chefe de UCI, chefe do EMA, operador logístico, etc.

Sua resposta _____

Critério 1.0: liderança em GC (itens de 1 a 6)

Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7):

- 1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- 2 = As ações descritas são mal realizadas.
- 3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- 4 = As ações descritas são bem realizadas.
- 5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

1: A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

2: Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento). *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

3: Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

4: A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento *
(exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

5: A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar *
em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

6: A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e *
recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

Critério 2.0: processo (itens de 7 a 12)

Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7):

- 1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- 2 = As ações descritas são mal realizadas.
- 3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- 4 = As ações descritas são bem realizadas.
- 5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

7: A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes * do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

8: A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar ("ao invés de criar") valor ao cidadão usuário e alcançar alto desempenho institucional. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

9: Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

10: A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

11: A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

12: A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

Critério 3.0: pessoas (itens de 13 a 18)

Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7):

- 1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
 2 = As ações descritas são mal realizadas.
 3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
 4 = As ações descritas são bem realizadas.
 5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

13: Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

14: A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

15: A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

16: A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

17: A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

18: A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

Critério 4.0: tecnologia (itens 19 a 24)

Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7):

- 1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- 2 = As ações descritas são mal realizadas.
- 3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- 4 = As ações descritas são bem realizadas.
- 5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

19: A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, * intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

20: A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

21: Todas as pessoas da organização têm acesso a computador. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

22: Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

23: As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

24: A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

Critério 5.0: processos de conhecimento (itens de 25 a 30)

Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7):

- 1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- 2 = As ações descritas são mal realizadas.
- 3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- 4 = As ações descritas são bem realizadas.
- 5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

25: A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

26: A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

27: O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

28: O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

29: A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante "reinventar da roda" e retrabalho. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

30: As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

Critério 6.0: aprendizagem e inovação (itens 31 a 36)

Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7):

- 1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- 2 = As ações descritas são mal realizadas.
- 3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- 4 = As ações descritas são bem realizadas.
- 5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

31: A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

32: A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

33: Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

34: As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

35: As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

36: As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

Critério 7.0: resultados da GC (itens 37 a 42)**OBSERVAR A ALTERAÇÃO DE ESCALA DE PONTUAÇÃO LIKERT :****Escala 1 (a ser utilizada nos itens 37 e 38 do critério 7):**

- 1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- 2 = As ações descritas são mal realizadas.
- 3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- 4 = As ações descritas são bem realizadas.
- 5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Escala 2 (a ser utilizada no critério 7: resultados. Itens de 39 a 42).

- 1 = A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
- 2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
- 3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
- 4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
- 5 = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

37: A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

38: São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização. *

1 2 3 4 5

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas

As ações descritas são muito bem realizadas

39: A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os * resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.

1 2 3 4 5

A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

40: A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os * resultados relativos aos indicadores de eficiência.

1 2 3 4 5

A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

41: A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os * resultados relativos aos indicadores de efetividade social.

1 2 3 4 5

A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

42: A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os * resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

1 2 3 4 5


A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Especifique os fatores que você considera que mais contribuem ou impedem a *
Gestão do Conhecimento do GALC relacionado à logística de apoio às operações
militares. Como ocorre o processo (se é formal, se ocorre informalmente, se há
troca de experiência entre os envolvidos, dentre outros). Escreva aqui também
outros comentários complementares ou observações que considere importantes
sobre o tema ou este questionário:

Sua resposta

Enviar

 Página 1 de 1

[Limpar formulário](#)