

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

VANESSA ERLER MARTINS LEHMANN, Ten Cel Int

**Gestão do Conhecimento nas Contratações Públicas Exteriores
Relacionadas ao Apoio Logístico do COMAER**

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

Linha de Pesquisa: Administração, Planejamento e Governança Institucional.

Orientador: Ten Cel Av Mariel Santos de Aguiar.

Rio de Janeiro

2025

RESUMO

Este artigo analisou a gestão do conhecimento realizada pela Comissão Aeronáutica Brasileira na Europa (CABE) nas suas contratações públicas, as quais contribuem com o apoio logístico do Comando da Aeronáutica (COMAER), por meio de aquisições no exterior de bens e serviços relacionados, inclusive, aos projetos estratégicos da instituição. A motivação para o trabalho se deve à importância dada pelo COMAER ao tratamento do conhecimento produzido em suas atividades, de forma a maximizar a disseminação pelo efetivo desse ativo organizacional intangível. O objetivo desta pesquisa foi analisar os fatores aplicados às contratações públicas da CABE relacionadas ao apoio logístico do COMAER os quais impactam o nível de maturidade em gestão do conhecimento (GC) dessa organização em 2025. Foi empregada uma metodologia com abordagem qualitativa e quantitativa, por meio da realização de uma entrevista e a aplicação de um questionário conforme o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB). Os resultados obtidos apontaram que a Comissão possui um nível de maturidade “Introdução (Expansão)”, significando que aplica algumas práticas de gestão do conhecimento nos processos de contratação, porém é necessário aprimorá-las. Essas práticas estão mais concentradas nos critérios “Tecnologia” e “Processos” de avaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento. Assim, a análise realizada concluiu que os fatores, que mais impactam o nível de maturidade são a tecnologia, processos e liderança, enquanto pessoas é o fator menos impactante. Apesar das práticas de GC já realizadas, é necessário aplicar recursos nessa área, ampliar a capacitação e o incentivo à aprendizagem e inovação e criar uma estrutura sistematizada para conduzir crises na organização. Esse estudo apresenta relevância significativa para a CABE e o COMAER, ao oferecer uma análise aprofundada das práticas de GC, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria, tornando o processo de aquisições no exterior cada vez mais eficiente. Destarte, esse estudo fornecerá importantes esclarecimentos que contribuirão com a melhoria do processo decisório desse segmento relacionado ao apoio logístico do COMAER, garantindo a modernidade e a operacionalidade da Força Aérea Brasileira no cumprimento de sua missão em manter a soberania do espaço aéreo nacional.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; nível de maturidade; aquisições exteriores; apoio logístico.

ABSTRACT

This article analyzed the knowledge management carried out by the Brazilian Aeronautical Commission in Europe (BACE) in its public procurement processes, which contribute to the logistical support provided to the Brazilian Air Force Command (COMAER), through international acquisitions of goods and services related to the institution's strategic projects. The motivation for this study stems from the importance given by COMAER to the management of knowledge produced through its activities, aiming to maximize the dissemination of this intangible organizational asset throughout its personnel. The objective of this research was to analyze the factors applied to BACE's public procurement processes related to COMAER's logistical support, which impact the organization's maturity level in knowledge management (KM) in 2025. A methodology involving both qualitative and quantitative approaches was used, through the execution of an interview and the application of a questionnaire based on the Knowledge Management Model for Brazilian Public Administration (MGCAPB). The obtained results indicated that the Commission currently holds a maturity level classified as "Introduction (Expansion)," meaning that it applies some knowledge management practices in procurement processes, although these practices require further improvement. These practices are predominantly concentrated on the evaluation criteria of "Technology" and "Processes" within the KM maturity assessment framework. Therefore, the analysis concluded that the most impactful factors on maturity levels are technology, processes, and leadership, while "people" was identified as the least impactful factor. Despite the existing knowledge management practices, it is necessary to allocate additional resources to this area, expand training and incentives for learning and innovation, and establish a structured framework to manage organizational crises systematically. This study holds significant relevance for both BACE and COMAER, providing an in-depth analysis of KM practices, identifying strengths and opportunities for improvement, and thus contributing to making the process of international procurement increasingly efficient. Consequently, this study will provide valuable insights that enhance decision-making processes within this segment related to COMAER's logistical support, ensuring the modernity and operational capability of the Brazilian Air Force in fulfilling its mission to maintain sovereignty over the national airspace.

Keywords: *Knowledge Management; Maturity Level; Overseas Procurement; Logistical Support.*

1 INTRODUÇÃO

Recentemente, a Sociedade Internacional está presenciando um turbulento cenário com conflitos interconectados, nos quais os países se ajudam com o envio de apoio financeiro e armamentos com tecnologias disruptivas.

Além disso, há um longo histórico de tensões diplomáticas e disputas comerciais envolvendo as duas mais fortes economias do mundo, norte-americana e chinesa, que se acirraram a partir da ascensão econômica da China, buscando áreas de influências pelo mundo, inclusive na América Latina, com sua iniciativa da Rota da Seda, sendo uma potencial ameaça à hegemonia dos Estados Unidos da América.

Nesse cenário e considerando ainda o terrorismo, uma das principais ameaças aos Estados Nacionais modernos, o Brasil necessita que suas Forças Armadas estejam modernamente equipadas e preparadas. Assim, o país consegue mostrar poder dissuasório para enfrentar qualquer desafio e garantir a soberania do seu extenso território, a qual é um dos fundamentos da República, previstos no art. 1º da Constituição Federal (Brasil, 1988). Também vale destacar que a Estratégia Nacional de Defesa (END) prevê:

[...] a manutenção de Forças Armadas modernas, integradas e balanceadas, operando de forma conjunta e adequadamente desdobradas no território nacional, em condições de pronto emprego, bem como ampliar a infraestrutura nacional de apoio a essas ações (BRASIL, 2020, p. 35).

Conforme a Política Nacional de Defesa (Brasil, 2020), o Brasil vem ganhando uma projeção progressiva internacional e poderá enfrentar conflitos de interesses com atores de diferentes origens. Nessa senda, para cumprir a sua missão diante da sociedade e trilhar sua visão de futuro, a FAB estipula seus projetos no Planejamento Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER). Para concretizar esses projetos a Doutrina de Logística da Aeronáutica (Brasil, 2022) estabelece a Função Logística Suprimento para a realização das atividades de procura e compra dos serviços e bens fundamentais à prontidão da Força.

Alguns objetos mais específicos ou relacionados aos projetos estratégicos da Força, previstos no PEMAER 2024, que envolvem tecnologia de ponta e trazem mais modernidade e operacionalidade à Força Aérea Brasileira (FAB), somente são obtidos no exterior por meio da Comissão Aeronáutica Brasileira na Europa (CABE) e da Comissão Aeronáutica Brasileira em Washington (CABW), subordinadas hierarquicamente ao Centro Logístico da Aeronáutica (CELOG), que pertence ao Comando-Geral de Apoio (COMGAP).

Nessa toada, ressalta-se que a CABE executa a sua finalidade de realizar as funções logísticas de apoio e gestão contratual para 4 (quatro) continentes, Europa, África, Ásia e

Oceania, conforme Regimento Interno da Comissão - RICA 21-121/2024 (Brasil, 2024c), com um reduzido efetivo de 14 (quatorze) militares, 1 (um) servidor civil e 18 (dezoito) auxiliares locais contratados em Londres.

Inserida nesse contexto e considerando a sua importante atividade de apoio logístico com aquisições no exterior de bens e serviços específicos e com elevada tecnologia, as quais utilizam uma parte considerável do orçamento do Comando da Aeronáutica (COMAER), a CABE precisa gerenciar suas contratações com máxima eficiência de forma a atender com qualidade e no prazo necessário às demandas da Força.

Entretanto, as Chefias da Comissão precisam lidar com a rotatividade do pessoal, que ocorre a cada 2 (dois) anos para os militares, necessitando aprender todas as peculiaridades do trabalho rapidamente. Ademais, os auxiliares locais, contratados localmente para prestar serviços por prazo determinado, podem pedir demissão voluntária a qualquer tempo.

Em consequência, o arcabouço de conhecimento de constante evolução pela sua natureza no âmbito das contratações precisa ser gerido pela liderança da CABE, se possível com um apropriado aparato tecnológico, para que não se perca ao longo do tempo e assim, evite a realização de impropriedades administrativas ou perdas financeiras numa negociação ou no ajuste final contratual. Também é importante a estruturação dos processos de contratação da organização de modo a facilitar a identificação, conservação, disseminação e uso do conhecimento.

Como pode ser observado, às contratações exteriores são aplicados fatores como liderança, tecnologia, processos e pessoas, os quais são mencionados na Concepção Estratégica Força Aérea 100, DCA 11-45 (Brasil, 2018), como áreas que possuem soluções organizacionais necessárias à capacidade militar.

Vale ressaltar, ainda, que as contratações públicas no exterior, inseridas no macroprocesso de suporte chamado Apoio Administrativo, citado no PEMAER (Brasil, 2024b), são alicerces para o apoio logístico do COMAER, possibilitando haver uma Força capaz de realizar a sua missão em patamares sempre mais elevados.

Aliado a todo esse contexto, para o supracitado macroprocesso, há a diretriz de “aprimorar a metodologia de registro e compartilhamento de informações de natureza econômica, garantindo a fidedignidade dos dados e permitindo análises apuradas e precisas em suporte ao processo decisório”, descrita no PEMAER (Brasil, 2024b).

Da mesma forma, verifica-se que a atual Diretriz do Comandante da Aeronáutica (Brasil, 2023) prevê a gestão do conhecimento (GC) no COMAER, aplicando como premissas

básicas a máxima repartição e a oportuna disseminação dos ensinamentos adquiridos pelo efetivo. Subordinadamente, o COMGAP reforçou sobre o assunto no seu Plano Setorial 2025-2028 (Brasil, 2024a) com uma diretriz específica para as suas áreas de atuação.

Nesse escopo, verifica-se que o COMAER reconhece a importância de seus ativos intelectuais como vantagem estratégica, e com base em Davenport e Prusak (1998), há a necessidade de investir em instrumentos e processos para reter e organizar esses conhecimentos.

Para Batista (2012), a esfera em que se estuda a GC é caracterizada pelo aparecimento da sociedade do conhecimento, o qual tornou-se uma fonte geradora de riquezas mais significativa que trabalho e capital. Ademais, a GC na gestão pública não visa a lucratividade, mas busca o alinhamento aos objetivos e a melhoria de desempenho institucionais.

Conforme o documento de planejamento e gestão institucional da FAB (Brasil, 2020), é fundamental que ocorra um planejamento direcionado para a eficiência de todas as Organizações Militares em função do cenário mundial turbulento e incerto, no qual os recursos disponíveis são escassos.

A gestão do conhecimento vem nesse sentido para auxiliar a lidar com novos desafios, elevar o padrão dos bens e serviços públicos em prol da sociedade e implementar práticas transformadoras de gestão, auxiliando sobremaneira o processo decisório dos assuntos nos quais é aplicada. Paralelamente, para Terra (2000), é importante analisar o capital intelectual de uma organização, apontando as brechas deste na produção de conhecimento.

Nesse contexto, o diagnóstico sobre a GC numa área de considerável impacto ao apoio logístico do COMAER, como as contratações públicas exteriores, ocasionou a inquietação desta autora, gerando o problema de pesquisa a seguir: quais fatores aplicados às contratações públicas da CABE relacionadas ao apoio logístico do COMAER impactam o nível de maturidade em gestão do conhecimento dessa organização em 2025?

Consequentemente e de acordo com o questionamento acima, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar os fatores aplicados às contratações públicas da CABE relacionadas ao apoio logístico do COMAER os quais impactam o nível de maturidade em gestão do conhecimento dessa organização em 2025. Nesse sentido, para alcançar o objetivo geral e solucionar o problema de pesquisa, foram definidos três objetivos específicos (OE):

OE1 – Identificar as práticas aplicadas às contratações públicas da CABE e relacionadas à gestão do conhecimento.

OE2 – Identificar o nível de maturidade em gestão do conhecimento nas contratações públicas exteriores da CABE relacionadas ao apoio logístico do COMAER.

OE3 – Interpretar os critérios de avaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento nas contratações públicas da CABE relacionadas ao apoio logístico do COMAER.

Com o resultado da presente pesquisa, foi possível que a CABE tivesse o entendimento de como está estruturada a gestão do conhecimento nas contratações públicas atualmente, com foco nos mais relevantes fatores influenciadores. A identificação das práticas aplicadas às contratações públicas (OE1) possibilitou compreender as ações e os instrumentos aplicados pela organização nessas contratações direcionados para a GC.

A identificação do nível de maturidade (OE2) permitiu à CABE esclarecer a posição da organização no âmbito da gestão do conhecimento na atualidade. Por fim, a interpretação dos critérios de avaliação do grau de maturidade em GC nas contratações (OE3) permitiu levantar os fatores que impactam o nível de maturidade em gestão do conhecimento dessa organização em 2025.

A partir dos resultados dos objetivos específicos, foi possível analisar os fatores que possuem impacto mais expressivo na GC das contratações públicas da CABE, podendo trabalhar os pontos forte e fraco de cada fator, com a intenção de ampliar a gestão do conhecimento na Unidade.

A partir desse momento, e considerando que as atividades realizadas, qualificadas pela aplicação do conhecimento advindo da experiência do efetivo, são relevantes para as contratações estratégicas, a CABE poderá adotar medidas voltadas não apenas à elevação sistemática, integrada e coletiva da capacidade de conhecimento de seus profissionais, mas também à criação, compartilhamento e utilização do conhecimento em suas atividades, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos da Força.

Nesse sentido, o conhecimento poderá ser divulgado para a CABW e unidades apoiadas, com o propósito de os processos de aquisição serem gerenciados de forma conjunta e com maior exatidão, aprimorando a gestão do tempo e dos elevados recursos públicos aplicados nessas contratações. Poderá ser criada uma inteligência organizacional compartilhada entre essas organizações, que aprenderão com as experiências do passado.

Assim e como ponto chave, a CABE conseguirá fortalecer a capacidade de análise e melhorar o processo decisório sobre esses processos de contratações essenciais para a logística do COMAER, considerando que o princípio essencial da gestão do conhecimento é promover o compartilhamento de saberes entre aqueles que os detêm e aqueles que deles precisam, a fim de possibilitar escolhas mais acertadas, conforme registrado por Nonaka e Takeuchi (1995).

Ao mobilizar o melhor conhecimento disponível, a Comissão ampliará a Qualidade, Eficiência e a Efetividade Social e atenderá, com mais efetividade, os princípios constitucionais da Impessoalidade, da Legalidade, da Publicidade, da Moralidade e da Eficiência, uma vez que a sociedade exige que haja excelência na Administração Pública, segundo o Tribunal de Contas da União, TCU (2022).

Para finalizar, destaca-se que este trabalho é útil para toda Organização Militar (OM) que deseja analisar a GC em suas atividades, a fim de identificar suas práticas e avaliar os fatores prós e contras aplicados na realização de sua missão que interferem na gestão do conhecimento, podendo trabalhar cada um deles. Essa aplicação é primordial, principalmente, para Unidades que possuem atribuições estratégicas na Força.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na busca da fundamentação teórica que sustentou o estudo, algumas definições do nível de maturidade em GC e de gestão do conhecimento foram incorporadas como referência para o modelo de GC adotado.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento somente há na mente humana e entre essas mentes. Ele não é compartilhado ou transferido com facilidade ou de forma espontânea, conforme explica Alvarenga Neto (2008). O conhecimento é derivado da informação a qual é construída com base em dados, segundo Davenport e Prusak (1998).

Segundo define Sveiby (1997), conhecimento é a capacidade de uma organização ou de um indivíduo de atuar de modo eficaz, se apoiando nas experiências, informações e competências reunidas. Esse mesmo autor define informação como um componente intermediário que sozinho não produz significado sem um contexto adequado. Assim, ele diferencia conhecimento de informação, destacando que o primeiro envolve interpretação e aplicação prática, enquanto o segundo é só um dado estruturado.

Outrossim, dois tipos de conhecimento são apontados em Polanyi (1983): o explícito e o tácito. O conhecimento explícito compreende aquele que é transmitido de maneira formal, por meio de linguagem estruturada, códigos, objetos ou acontecimentos.

Em contrapartida, o conhecimento tácito refere-se a um âmbito particular e informal, estando armazenado na mente do indivíduo que atua em determinada organização, sendo,

portanto, difícil para ser compartilhado em razão do seu caráter subjetivo e pessoal. Ele corresponde a uma modalidade de saber adquirido através da vivência e é constituído por elementos cognitivos e práticos.

“O conhecimento é intangível e complexo e origina-se, principalmente, da experiência humana e de *insights*” (TCU, 2022, p. 13), assim como:

O conhecimento organizacional é um diferencial de competitividade, pois é um ativo organizacional intangível como qualquer outro e, como tal, precisa ser gerenciado, desenvolvido, consolidado, retido, compartilhado, adaptado e aplicado, para permitir uma tomada de decisão efetiva e alinhada com a missão da organização e a resolução de problemas com base na experiência do passado e na percepção do futuro. (TCU, 2022, p. 9).

Dessa forma, o conhecimento não fica armazenado somente na mente das pessoas ou restrito a departamentos determinados, passando a pertencer a toda a instituição. Nessa circunstância, a GC é um grupo de práticas que orienta a obtenção, a geração, o compartilhamento, a preservação e a aplicação de conhecimento no ambiente das organizações, segundo Angeloni, Teixeira e Reis (2008).

A GC é um processo sistemático, ou seja, possui uma abordagem que segue um método e etapas específicas para capturar, distribuir e usar eficientemente o conhecimento numa organização, conforme apresenta Davenport e Prusak (1998). E esse conhecimento deve ser tratado como um ativo organizacional estratégico. Para Nonaka e Takeuchi (1995), a GC está relacionada ao poder da organização em conciliar diversas fontes de conhecimento para criar qualidade de inovação e competências determinadas.

Os instrumentos de GC ajudam no processo de busca e composição do conhecimento de uma classe de pessoas, dispondo-o de modo compartilhado para toda a organização, de acordo com Davenport e Prusak (1998).

Nesse contexto, Batista (2012, p. 39) define a GC como “um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho.” Adicionalmente, Batista (2012) destaca que nas organizações públicas, é preciso estimular o melhor conhecimento disponível, para atender aos princípios constitucionais da impessoalidade, legalidade, publicidade, moralidade e eficiência na administração pública, sendo, portanto, a verdadeira GC a base necessária para esse processo.

A gestão do conhecimento trabalha com modelos de maturidade, os quais são instrumentos valiosos para examinar o estágio de gestão da informação e do conhecimento em uma instituição, além de contribuírem significativamente para a elevação do desempenho organizacional (Jääskeläinen *et al.*, 2022).

Para Klimko (2001), os modelos de maturidade apresentam propriedades

fundamentais, dentre as quais se destaca a representação da evolução de uma organização por meio de estágios sucessivos de desenvolvimento. Cada nível de maturidade é delineado por atributos específicos e distintivos. Os níveis são organizados de forma sequencial, sendo que a transição entre eles ocorre de maneira progressiva e contínua, sem a possibilidade de omissão de etapas, uma vez que cada estágio inferior estabelece os alicerces indispensáveis para a consolidação e o avanço ao nível subsequente.

Considerando a importância do tema conhecimento e visando auxiliar as organizações para, de fato, viabilizar e promover a produção de valor mediante esse bem intangível tão importante, o comitê da International Organization for Standardization (ISO) formulou a Norma ISO 30401:2018, a qual estabelece as exigências e os princípios para um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) nas organizações, com os quais o TCU se considera alinhado, objetivando aprimorar a Administração Pública em prol da sociedade, conforme TCU (2022).

2.2 MODELO DE GC PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na tentativa de aprimorar o gerenciamento do conhecimento, as organizações adotam modelos de gestão do conhecimento (GC), que servem como orientações para apoiar decisões institucionais, baseando-se de forma integral nos principais conceitos, fundamentos e componentes de determinado domínio de saber (Weber *et al.*, 2002).

Em Saito e Fukunaga (2020), está apresentado o formato de referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), que apresenta uma perspectiva integrada e estratégica da administração do conhecimento organizacional, fundamentando-se tanto em práticas consolidadas no mercado quanto em aspectos teóricos. O modelo está estruturado em três dimensões principais: ordenamento estratégico ao negócio, iniciativas e práticas relacionadas à GC e cenário propício. Suas premissas incluem a necessidade de um contexto favorável à GC, bem como o suporte desse contexto ao modelo de negócios adotado pela instituição.

Já Terra (2000) prescreve 7 (sete) dimensões do conhecimento: cultura da organização, estrutura organizacional, alta administração e elementos estratégicos, práticas e políticas da gestão de pessoas, aferição de resultados, aprendizado com o ambiente e sistemas de informações.

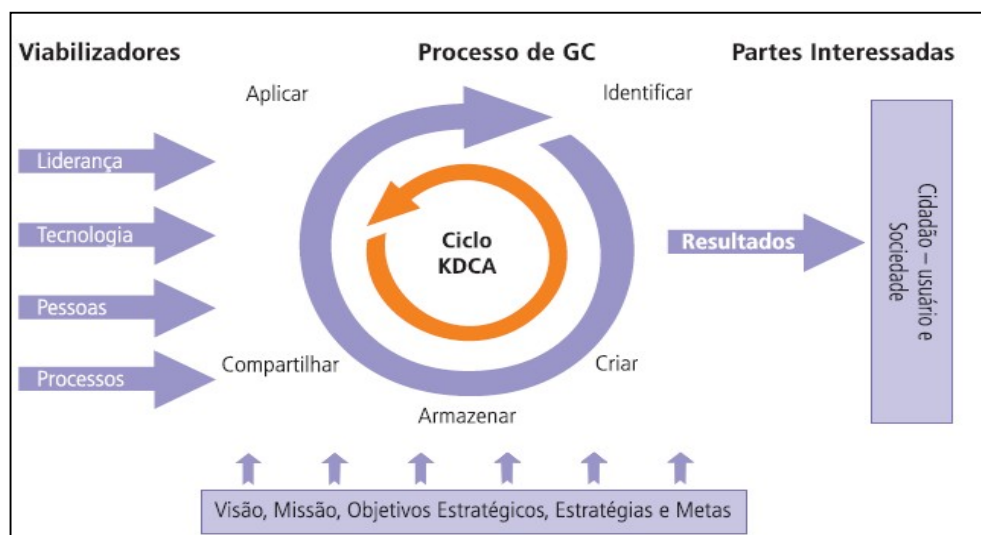
Há diversos outros modelos de GC registrados pela SBGC, porém eles são predominantemente aplicáveis às realidades das organizações privadas, que atuam em contextos de mercado competitivo com o objetivo de aumentar a lucratividade, o que não é o

foco da parte pública.

Buscando preencher essa lacuna recorrente na literatura sobre GC, relacionada à ausência de modelos adaptados para instituições ligadas ao setor público, Batista (2012) desenvolveu uma proposta holística com o foco em nortear entidades da Administração Pública na implementação da GC.

Esse modelo é híbrido e conhecido como Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), de Batista (2012), sendo tanto descritivo ao indicar as unidades essenciais da GC, quanto prescritivo ao esclarecer de que jeito executar a GC. A parte descritiva do modelo é representada na Figura 1, com os seis segmentos da GC citados por Batista (2012): os direcionadores estratégicos da organização; os viabilizadores de GC; os Processos de GC; o ciclo KDCA; Resultados da GC; e as partes interessadas (cidadão-usuário e sociedade).

Figura 1: Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira.



Fonte: Batista (2012, p. 90).

À luz do MGCAPB de Batista (2012), o primeiro componente engloba a Missão, Visão de Futuro, Objetivos Estratégicos, Estratégias e Metas Organizacionais. É a parte inicial da estrutura, sendo fundamental alinhar a GC com esses direcionadores, para gerar resultados, para alcançar os objetivos da organização pública.

O segundo componente são os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC, que devem estar alinhadas com as estratégias de GC organizacionais e estão detalhados a seguir:

- a) liderança ou alta administração das organizações públicas: possuem papel essencial na condução adequada da GC, dirigindo a aplicação desse processo e reforçando as estratégias de GC, estruturadas com os direcionadores estratégicos institucionais. A rotatividade das lideranças pode impactar as iniciativas de GC, provocando

- descontinuidade aos projetos de GC executados pela alta administração anterior;
- b) tecnologia: impacta positivamente a gestão do conhecimento explícito e tácito, por meio de ferramentas e técnicas, tais como sistema para o armazenamento do conhecimento, computadores, endereço de email, intranets e extranets, aos quais todas as pessoas da organização devem ter acesso para utilização como principal fonte de comunicação. Ainda há outras ferramentas da Tecnologia da Informação (TI), como a Data Mining para busca de assuntos específicos e a Gestão Eletrônica de Documentos (GED);
 - c) pessoas: contribuem mais com a GC quando são capacitadas e incentivadas a armazenar e aplicar conhecimento, com o foco em melhorar o processo decisório e desempenho institucional;
 - d) processos: transformam insumos em produtos e serviços na organização por meio dos recursos humanos. Trata-se de um pacote progressivo de práticas que potencializa o valor do conhecimento dentro da instituição. Na gestão de processos, podem ser aplicadas variadas ações importantes de GC, como aperfeiçoar os processos de apoio e finalísticos continuamente para melhorar os produtos e serviços públicos. Igualmente há algumas práticas de estruturação dos processos organizacionais que facilitam a GC, como a memória organizacional ou lições aprendidas, contendo relatos de experiências em que se cita o que ocorreu e o que foi aprendido no transcorrer do processo.

O terceiro componente, conforme Batista (2012), é o processo de GC composto de 5 (cinco) atividades fundamentais que devem estar integradas aos processos da organização, tais como:

- a) identificar: as competências organizacionais e as lacunas do conhecimento, de modo a ser possível definir a estratégia e realizar o seu plano de GC;
- b) criar: um novo conhecimento em 3 (três) possíveis níveis, individual, da equipe e organizacional, eliminando as referidas lacunas na organização;
- c) armazenar: o conhecimento para preservá-lo, de forma que seu acesso seja fácil para todos os que necessitam na organização. No caso do conhecimento tácito, experiência e especialização das pessoas, é necessário colocá-las em contato com outras para transferi-lo;
- d) compartilhar: o conhecimento entre as pessoas, num benefício mútuo. Para isso é preciso incentivar uma cultura organizacional de compartilhamento, a fim de promover a aprendizagem contínua e a inovação, além de atingir,

consequentemente, os objetivos organizacionais;

- e) aplicar: o conhecimento de forma a agregar valor e, como resultado, aperfeiçoar serviços e produtos da organização.

Assim, trata-se o conhecimento como um insumo dos processos da organização e como um produto desses processos, podendo ser reutilizado, segundo Heisig (2009).

O quarto componente refere-se ao ciclo KDCA, pelo qual as 5 (cinco) atividades supracitadas são instituídas na gestão de processos. É o Ciclo de GC no Modelo de GC para a administração pública, empregado para aumentar a eficiência na organização, assim se relaciona os processos de GC com o desempenho institucional.

O Ciclo KDCA prevê as etapas *Know* (Conhecer), *Do* (Executar), *Check* (Verificar), e *Act* (Atuar), adaptadas do Ciclo PDCA, referente às etapas *Plan* (planejar), *Do* (executar); *Check* (verificar), e *Action* (atuar). O K (*Knowledge* = conhecimento) substituiu o P (*Plan* = planejar), destacando o conhecimento previsto no Ciclo KDCA. O planejamento continua ocorrendo, mas com ênfase no conhecimento e não no controle de processos.

Resultados da GC é o penúltimo componente, sendo dividido em resultados imediatos e resultados finais. Os resultados imediatos de aprendizado e inovação e o incremento da capacidade produtiva da organização originam os resultados finais da GC, tal como promover a legalidade, a imparcialidade, a ética e a transparência na gestão pública, aprimorando a eficiência, a qualidade e o impacto social.

O último componente são a sociedade e o cidadão-usuário, pessoa física ou jurídica destinatária dos serviços da administração pública, as quais são as partes interessadas na administração pública. O foco nesse componente é essencial para o sucesso do plano e estratégia de GC das organizações públicas.

Com foco no aperfeiçoamento da gestão pública, esse modelo para as organizações públicas brasileiras relaciona a GC com resultados. É um padrão abrangente para todas as organizações públicas e holístico, possibilitando uma visão integral de GC.

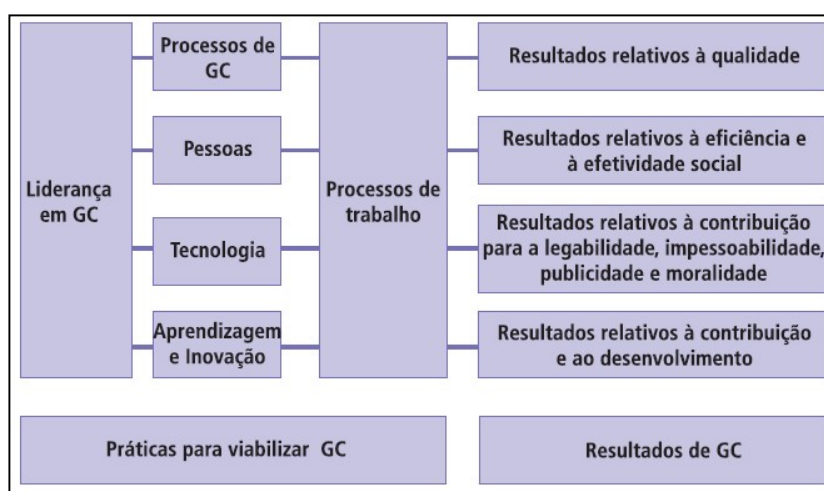
Com o intuito de enriquecer esse arcabouço teórico considerando os elementos necessários para a implementação da GC, Batista (2012) criou o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública (IAGCAP). Por meio desta ferramenta, é possível autoavaliar o grau de utilização ou maturidade das práticas da GC organizacional; verificar a existência de requisitos adequados para conduzir e sustentar os processos de GC continuamente; e apontar as perspectivas e os aspectos passíveis de aperfeiçoamento da GC.

Essa ferramenta de abordagem prática avalia a maturidade da GC a partir de 7 (sete)

critérios, a saber Liderança em GC, Processo, Pessoas, Tecnologia, Processos de GC, Aprendizagem e Inovação e Resultados da GC, os quais são verificados por fatores específicos que garantem um panorama acurado das práticas atuais de GC.

Os 4 fatores críticos de sucesso, liderança, tecnologia, pessoas e processos, estão diretamente relacionados aos 7 (sete) critérios de avaliação do grau de maturidade em GC, os quais podem ser observados na Figura 2. Essa relação é estrutural, pois os critérios refletem a presença, ausência ou grau de desenvolvimento desses fatores na organização. Os fatores críticos são os meios, enquanto os critérios de avaliação são os fins mensuráveis.

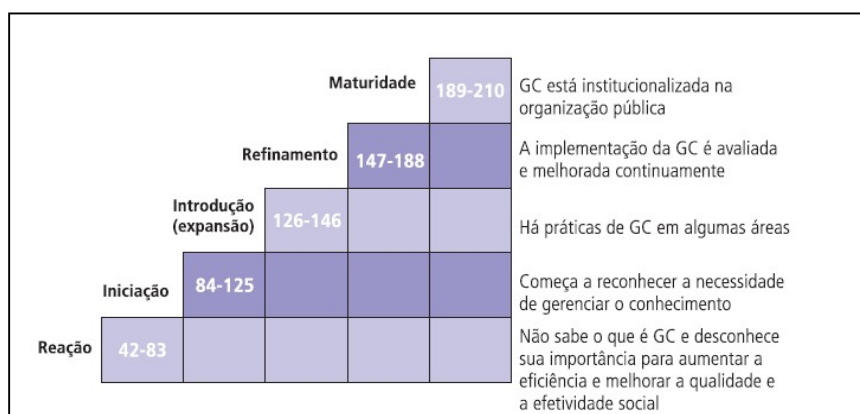
Figura 2: Critérios de avaliação da GC.



Fonte: Batista (2012, p. 93).

Apoiados na avaliação desses parâmetros, identifica-se o grau de maturidade, que se distribui em cinco níveis distintos, conforme ilustrado na Figura 3 abaixo. Cada nível está relacionado à presença, fraqueza ou ausência dos 4 (quatro) viabilizadores do MGCAPB (liderança, tecnologia, pessoas e processos); resultados finais da organização pública; e aprendizagem e inovação (resultados imediatos).

Figura 3: Níveis de maturidade em GC.



Fonte: Batista (2012, p. 95).

A parte prescritiva do modelo propõe um Guia para a Implementação da GC no Setor Público, havendo 4 (quatro) etapas para a implementação da GC na OM: diagnosticar, planejar, desenvolver e implementar. Posto isto, a aplicação desse modelo possibilita identificar o nível de maturidade de GC nas contratações públicas exteriores da CABE e na sequência, examinar os fatores aplicados a essas contratações que impactam a referida maturidade.

3 METODOLOGIA

Como referencial teórico para respaldar a análise desta pesquisa com o levantamento sobre o nível de maturidade das práticas de GC aplicadas nas contratações da CABE e análise dos principais fatores que influenciam o referido assunto, foi empregado o MGCAPB, de Batista (2012), uma vez que é orientado estritamente para a gestão do conhecimento nas atividades das organizações do setor público.

Em função da amplitude desse modelo de 4 (quatro) etapas e do tempo disponível para o trabalho, esta pesquisa delimitou seu objetivo somente à primeira fase de diagnosticar, restringindo-se à identificação do nível de maturidade das práticas de GC nas contratações realizadas pela CABE e à análise dos fatores que mais o influenciam.

Também se restringiu somente ao processo de contratações, pois é a principal atividade realizada pela CABE, conforme sua finalidade e por elas envolverem consideráveis valores de objetos contratuais executados pela OM no apoio logístico do COMAER.

Quanto ao recorte temporal, consiste em um estudo seccional, cuja obtenção e análise dos dados foi efetuada em um único momento, abril de 2025, sem considerar possíveis variações ao longo do tempo, pois não haveria prazo suficiente para esse procedimento. Também não foi possível fazer uma comparação com outro estudo realizado na CABE anteriormente, pois não foi identificado.

Em relação aos procedimentos técnicos aplicados para coletar dados e delinear a pesquisa, verificou-se que ela é um levantamento, com a interrogação direta ao efetivo da Comissão por meio da aplicação de uma entrevista por teleconferência e um questionário digital, Apêndice B, tendo como referência o IAGCAP do MGCAPB de Batista (2012), o qual foi adaptado por esta autora.

Assim sendo e embasado pelo arcabouço acadêmico do trabalho, foi possível alcançar o objetivo geral da pesquisa, respondendo cada objetivo específico. Em atendimento ao OE1,

que pretende identificar as práticas aplicadas às contratações da CABE e relacionadas à GC, foi efetuada a entrevista supracitada, disponível no Apêndice A, sendo gerado um panorama geral de como o conhecimento organizacional relativo a essas contratações da CABE está constituído na Unidade. A entrevista foi escolhida como instrumento de coleta para facilitar o levantamento das ações de GC nas contratações da organização, analisando assuntos, como as legislações e ferramentas de apoio utilizadas e a forma de gerar e armazenar conhecimento nas interações entre os profissionais envolvidos na condução dos processos.

Essa entrevista foi realizada com o Chefe da Divisão de Licitações e Contratos da CABE, uma vez que é o militar diretamente envolvido com as referidas contratações e não há um profissional designado para o assunto GC na Comissão.

Posteriormente, para alcançar o OE2, que visa identificar o nível de maturidade em GC nas contratações da CABE, foi aplicado o questionário supramencionado, presente no Apêndice B. Dessa forma, foram mensurados os resultados da pontuação total do questionário aplicado no efetivo da CABE selecionado, correlacionando-o com o nível de maturidade previsto no MGCAPB de Batista (2012).

Por fim, com relação ao OE3, foi utilizado o mesmo questionário, com a intenção de interpretar os critérios de avaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento nas contratações públicas da CABE relacionadas ao apoio logístico do COMAER. Para isso, foi medida a pontuação dos 7 (sete) critérios de GC citados no referencial teórico em relação ao seu valor máximo e os fatores que geraram esta pontuação foram interpretados, verificando, inclusive, quais tiveram as menores e maiores pontuações pelos respondentes. A referida análise é prevista no IAGCAP.

O questionário é composto por uma breve explicação inicial sobre sua finalidade e contempla seis questões para cada um dos sete critérios de avaliação, totalizando 42 (quarenta e dois) questões, organizadas da seguinte forma: de 1 a 6 (Liderança em GC), de 7 a 12 (Processo), de 13 a 18 (Pessoas), de 19 a 24 (Tecnologia), de 25 a 30 (Processos de GC), de 31 a 36 (Aprendizagem e Inovação) e de 37 a 42 (Resultados de GC).

As pontuações das referidas questões foram dispostas em uma escala *likert* de 5 (cinco) pontos para verificação do nível de maturidade, dividida em duas categorias previstas no IAGCAP, conforme Figura 4.

Figura 4: Graus da escala *likert*.

Escala 1 - Aplicada nas questões de 1 a 36 e também nas questões 37 e 38:				
1	2	3	4	5
As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	As ações descritas são mal realizadas.	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	As ações descritas são bem realizadas.	As ações descritas são muito bem realizadas.
Escala 2 - Empregada nas questões de 39 a 42:				
1	2	3	4	5
A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.	Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 91).

Nesta etapa da efetivação do questionário e segundo Batista (2012), foi extraída a pontuação individual de cada questão. A partir da média aritmética das pontuações individuais de cada questão, foi possível obter a pontuação da organização para cada critério. Essa média aritmética foi realizada no grupo de 6 (seis) questões para cada um dos sete critérios de avaliação. Os grupos de questões foram mencionados nas Escalas 1 e 2 supracitadas.

A pontuação conclusiva originada do somatório das pontuações médias dos 7 (sete) critérios, variando entre 42 e 210 pontos, indicou o grau da maturidade em GC da CABE.

A população-alvo para a qual foi direcionado o questionário, adaptado de Batista (2012), corresponde a 10 (dez) militares e 16 (dezesesseis) auxiliares locais e 1 (um) servidor público. Não foi considerado o efetivo da Divisão Administrativa da CABE, o qual cuida apenas das contratações administrativas de manutenção da organização, ou seja, são 6 (seis) pessoas que não estão diretamente ligadas ao assunto que será analisado.

As pessoas selecionadas são possíveis contribuintes da gestão do conhecimento mediante suas experiências na área de contratações, podendo gerar e compartilhar novos conhecimentos a cada processo de contratação realizado. Por restrições de acessibilidade e tempo para a coleta e análise de dados, não foram considerados os militares das outras Organizações Militares que interagem com a CABE em função das contratações.

Dentro da mesma ideia, a população escolhida para participação no questionário, foi não aleatória e não-probabilística, tendo como parâmetro a disponibilidade de todos os militares do efetivo presente na Unidade, durante a realização da pesquisa, exceto da Divisão Administrativa.

A pesquisa possui abordagem qualitativa e quantitativa. A classificação como

qualitativa deveu-se à análise dos dados levantados, à luz da base teórica escolhida e da expressão das descrições verbais das práticas aplicadas às contratações da CABE relacionadas à GC existentes na organização, verificadas com uma entrevista. A segunda classificação justificou-se pela utilização de método quantitativo com dados numéricos, gráficos e fórmulas oriundos das informações coletadas no questionário que foi aplicado no efetivo para verificar o nível de maturidade e os fatores que a influenciam.

Esse questionário, já validado por meio do Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública postulado por Batista (2012) e ajustado ao contexto do COMAER, auxiliou na mitigação do elemento subjetivo presente nos resultados em função do entendimento de cada participante ao responder, que podem ser diferentes do que é efetivamente realizado na organização.

Além desse fator limitante do trabalho, também se aponta que essa ferramenta foi aplicada em cada participante individualmente e por meio da interface *on line* do *Google Forms* para agilizar o processo, não sendo possível uma abordagem presencial, conforme orientado no MGCAPB, em função da distância física.

Na implementação do pré-teste para avaliação da compreensão dos interrogados sobre o questionário e a acessibilidade à ferramenta eletrônica, foram escolhidos dois profissionais da CABE, atendendo ao quantitativo mínimo necessário de 5% (cinco por cento) da amostra.

Apesar de a pesquisa visar o ano de 2025, o recolhimento desses dados foi efetivado com base na percepção das pessoas que trabalharam na CABE em abril de 2025, e 26 (vinte e seis) elementos de 27 (vinte e sete) da população deram retorno ao questionário, gerando informações importantes para a identificação do nível da maturidade em GC nas contratações públicas exteriores da CABE e a análise dos fatores que o influencia.

Além disso, foi possível atingir o tamanho da amostra suficiente para representar o grupo estudado, com um grau de confiança de 95% (noventa e cinco por cento) e margem de erro de 5% (cinco por cento), fundamentadas na fórmula de amostragem para uma população finita e pequena, citada 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 (30, no caso deste trabalho); "Z" é o valor relativo ao nível de confiança almejado (escolhido 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, considerando que a população está mais dividida possível); e finalmente "e" é a margem de erro (escolhido 5%).

Dessa forma, ao aplicar a fórmula, foi obtido o número de "n" de 25,28 (vinte e cinco vírgula vinte e oito), sendo considerado o valor da amostra confiável de 26 (vinte e seis)

respondentes.

Com base no conjunto das informações levantadas, foi possível relacionar as variáveis da pesquisa e analisar os fatores aplicados às contratações públicas da CABE os quais impactam o nível de maturidade em GC dessa organização em 2025, pretendido no objetivo geral, respondendo, assim, à inquietação desta autora sobre quais fatores aplicados às contratações públicas da CABE relacionadas ao apoio logístico do COMAER impactam o nível de maturidade em gestão do conhecimento dessas contratações em 2025. Vale ressaltar que esses fatores impactam o nível de maturidade da organização, conforme o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), de Batista (2012).

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

No presente capítulo, apresentam-se os dados obtidos e a subsequente análise dos resultados, com o propósito de analisar os fatores aplicados às contratações da CABE relacionadas ao apoio logístico do COMAER que impactam o nível de maturidade em gestão do conhecimento dessa organização em 2025. A consolidação dessas informações ocorreu mediante a aplicação da metodologia delineada, sendo as respostas devidamente tratadas por meio da ferramenta Microsoft Excel, a fim de conferir consistência ao processo analítico.

Para atingir o OE1, identificando as práticas atuais aplicadas às contratações públicas e relacionadas à GC, foi realizada a análise qualitativa das percepções do Chefe da Divisão de Licitações da CABE em suas respostas à entrevista, realizada por teleconferência, cujo roteiro consta no Apêndice A.

Em resposta à primeira pergunta, verificou-se que as legislações e manuais empregados nas contratações da CABE relacionadas com o apoio logístico do COMAER são, principalmente, a Portaria GM-MD nº 5.175/2021, de compras no exterior, a Lei nº 14.133/2021, de licitações e contratos administrativos e os Manuais de Contratações do COMAER e do Comércio Exterior, os quais ficam disponíveis para acesso livre na internet ou na intranet do COMAER.

Todos os documentos gerados nas contratações ostensivas ficam disponíveis para consulta do efetivo, no processo eletrônico acessado pela intranet a qualquer momento, por meio de computador individual. A documentação das contratações sigilosas permanece no processo físico sob a responsabilidade da Divisão de Licitações, sendo disponibilizadas as partes, conforme as demandas dos demais setores ou unidades apoiadas. Os processos

ostensivos criados a partir de janeiro de 2024 também ficam disponíveis na internet para acesso de qualquer cidadão.

Com referência à segunda pergunta, foi informado que a CABE gerencia contratos oriundos da Lei nº 14.133/2021 e realiza as contratações exteriores para todas as Organizações da FAB, conforme previsto na Portaria GM-MD nº 5.175/2021, envolvendo variados documentos ou acontecimentos estrangeiros e moedas. Há objetos contratuais diversificados e de suporte a todos os Programas Estratégicos previstos no PEMAER, como das aeronaves de caça F-X2 e de transporte KC-390, exigindo-se muita experiência e conhecimento do efetivo em qualquer fase das aquisições, o que é muito valorizado pelas Chefias. Para isso, os profissionais possuem acesso livre à internet para fazer pesquisas às fontes necessárias à realização do trabalho. Além disso, os processos de contratação são modelados de forma eficiente, colaborativo entre os setores e a atender os objetivos das unidades apoiadas.

Em resposta à terceira questão, constatou-se que na fase do planejamento, a documentação produzida evolutivamente fica armazenada no repositório interno de arquivos da Comissão à disposição de todos, podendo ser utilizada como fonte de conhecimento, apesar de não estar plenamente organizada para este fim.

Na resposta da quarta pergunta, levantou-se que há relatórios formais de conferência do Controle Interno para cada parte do processo de contratação, ou seja, preparação e realização da licitação e gerenciamento dos contratos, o que acaba gerando lições aprendidas apesar de não haver relatórios com esse nome para tal fim. Ocorre, ainda, a atualização periódica das Normas Padrão de Ação (NPA), agregando novas experiências aos processos de contratação.

Para a quinta pergunta, foi respondido que o conhecimento obtido não é armazenado organizadamente para ser compartilhado formalmente, porém a CABE possui a ISO 9001:2015 de qualidade em seus processos de gerenciamento, obtida junto a uma empresa certificadora britânica que auditou a CABE em 2023 e revalidou o atestado em 2024, por mais dois anos.

No caso da sexta pergunta, foi verificado que não há sistema informatizado específico para inclusão das principais lições aprendidas nas contratações complexas ou mais relevantes. Entretanto, há servidores confiáveis de arquivos, formas de autenticação para os sistemas eletrônicos utilizados, emprego de Rede Virtual Privada (VPN) para acesso dos profissionais e foi obtida a credencial de segurança para todos os envolvidos com processos sigilosos.

Na sétima pergunta, identificou-se que não há diretriz formal para que sejam colocadas, na rede interna da CABE, as lições aprendidas e orientações específicas das

contratações, de forma a gerar e disseminar o conhecimento nos processos de contratação.

Para a última pergunta, o entrevistado esclareceu que não tem ciência sobre as teorias da gestão do conhecimento e não se sente capacitado para realizar essa gestão no processo de aquisições da CABE.

Isto posto, foi observado que o processo de contratação da CABE produz documentações que geram conhecimento e lições aprendidas, como os relatórios formais de conferência do ACI para todas as fases da contratação, arquivados na rede interna e principalmente nos processos administrativos de gestão (PAG) de cada aquisição com adequado nível de segurança. Embora o conhecimento não esteja estruturado oficial e tecnicamente num sistema informatizado para tal objetivo e o entrevistado não tenha qualificação adequada sobre GC, há algumas práticas que criam, armazenam e compartilham esse conhecimento específico, beneficiando o apoio logístico do COMAER.

Com o foco em alcançar o OE2, identificando o grau de maturidade em GC nas contratações da CABE relacionadas ao apoio logístico do COMAER, foi emitido o Quadro 1, contido no Apêndice C, por meio da análise quantitativa das respostas ao questionário adaptado do IAGCAP de Batista (2012), Apêndice B, e conforme a metodologia prevista no MGCAPB de Batista (2012).

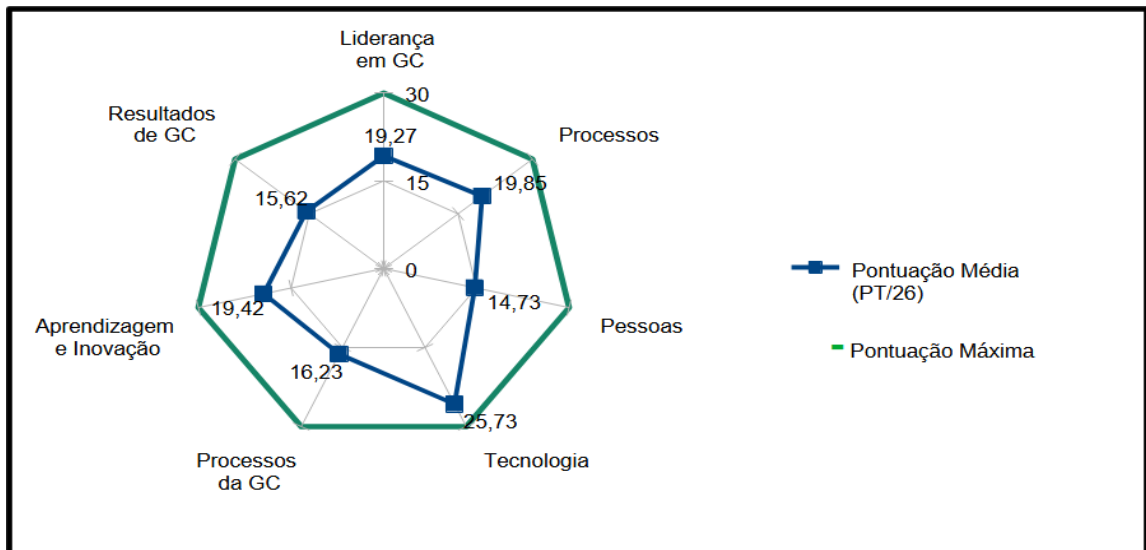
Nessa senda, foi emitido o somatório dos valores de cada resposta para cada participante por grupo de respostas alusivo a cada um dos 7 (sete) critérios do modelo. Na sequência, foi emitida a totalidade de cada critério, a média dessa pontuação e com o somatório dessas pontuações médias para cada critério, foi encontrado o valor de 130,85 (cento e trinta vírgula oitenta e cinco), referente ao grau de maturidade da CABE. Conforme a metodologia aplicada, essa pontuação média entre 126 (cento e vinte e seis) e 146 (cento e quarenta e seis) equivale ao grau de maturidade “Introdução (expansão)”, sendo a terceira de uma graduação de cinco posições do MGCAPB em maturidade, descrita na Figura 3.

Segundo o modelo de Batista (2012), esse resultado demonstra que há práticas de GC em algumas áreas, confirmando a análise obtida na entrevista presente no OE1, pela qual foi identificada que a CABE adota algumas práticas nas contratações públicas que possibilitam a criação, retenção e compartilhamento do conhecimento, compreendendo, assim, a importância de gerir o conhecimento para ampliar a eficiência dos processos.

Para obter os resultados do OE 3, foi calculada a média aritmética para cada um dos 7 (sete) critérios do MDCAPB, correspondendo à divisão da pontuação total pelo número de participantes, obtendo-se 19,27 pontos em Liderança; 19,85 em Processo; 14,73 em Pessoas;

25,73 em Tecnologia; 16,23 em Processos de GC; 19,42 em Aprendizagem e Inovação e 15,62 em Resultados da GC. Na sequência, foi emitido o Gráfico 1, no formato radar, com esses valores sendo comparados com a pontuação máxima de 30 (trinta) para cada critério, a qual equivale a 5 (cinco) pontos na escala *likert* para cada uma do grupo de 6 (seis) questões de cada critério, sendo o maior grau de maturidade, no qual a GC está institucionalizada.

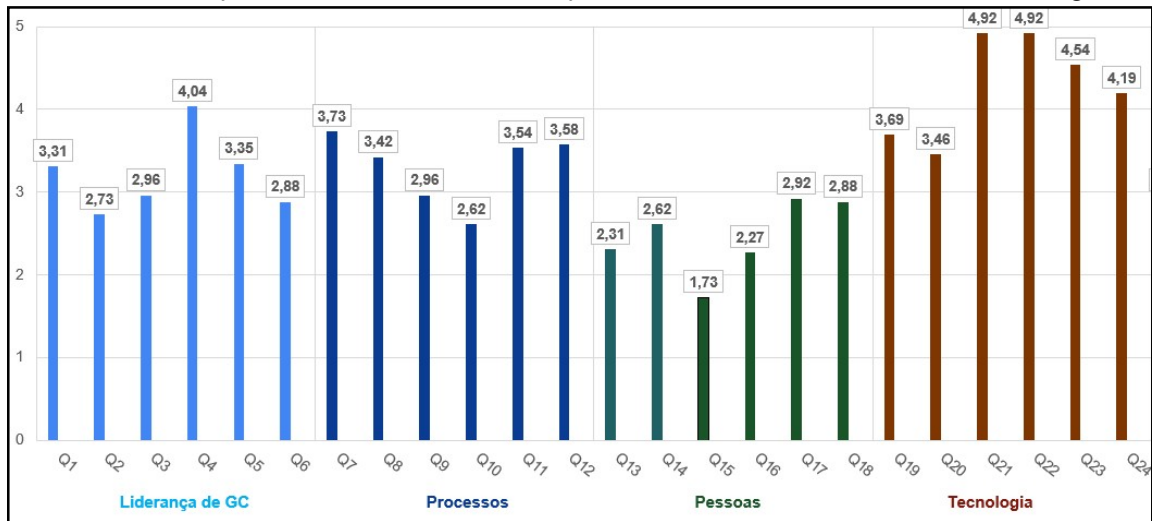
Gráfico 1 – Pontuação média por critério de GC.



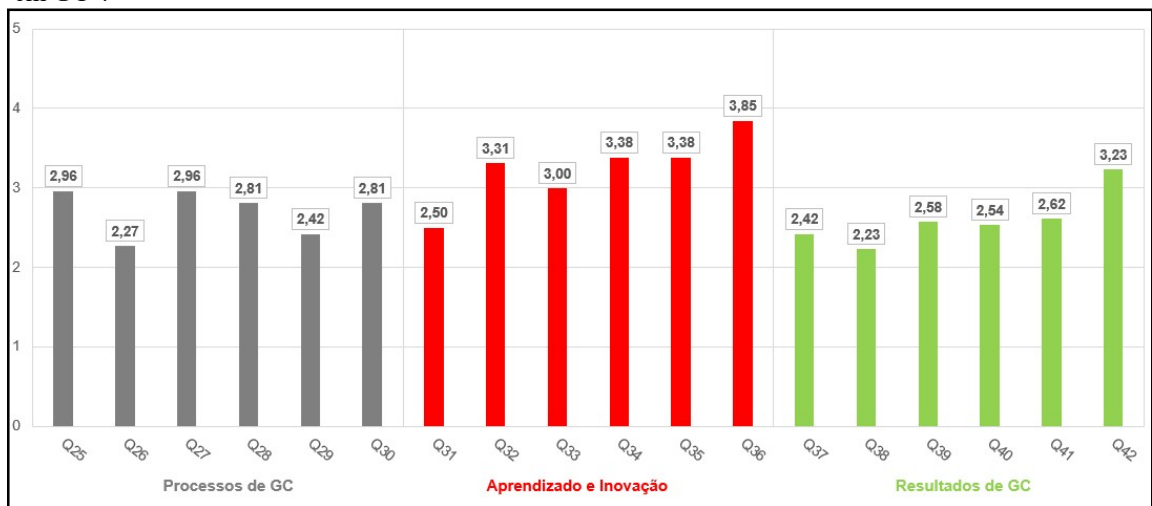
Fonte: O autor.

Na análise do gráfico conforme Batista (2012), é atentado que quanto mais próximo o valor estiver do máximo, melhores são os resultados, podendo-se observar, assim, que as maiores distâncias foram vistas nos critérios “Pessoas”, “Resultados da GC”, “Processos de GC”, “Liderança em GC” e “Aprendizagem e Inovação”. Em contrapartida, “Tecnologia” e “Processos”, com maior ponto, possuem mais impacto no nível de maturidade em GC na OM.

Os Gráficos 2 e 3 abaixo demonstram a pontuação média de cada questão (Q) do questionário, Apêndice B, agrupadas por critério do MGCAPB. Para a interpretação dos dados, foi aplicado que quanto mais perto de 5 (cinco), mais as ações aplicadas nas contratações da CABE descritas em cada questão são classificadas como muito bem realizadas na organização, segundo a percepção do efetivo no caso das questões 1 a 38. Para as questões de 39 a 42, quanto mais próximo de 5 (cinco), mais os participantes percebem que houve melhoria nos indicadores usados.

Gráfico 2 – Pontuação média dos critérios “Liderança em GC”, “Processos”, “Pessoas” e “Tecnologia”.

Fonte: O autor.

Gráfico 3 – Pontuação média dos critérios “Processos em GC”, “Aprendizado e Inovação” e “Resultados em GC”.

Fonte: O autor.

O critério “Tecnologia”, relativo às questões de 19 a 24 no Gráfico 2, obteve a pontuação mais elevada. Observou-se que todo o efetivo possui *email* e computador próprios e acesso à internet (Q19, Q21 e Q22), as informações presentes na intranet são atualizadas frequentemente (Q23) e são utilizadas como a principal fonte de compartilhamento de informação (Q24). Essas respostas validam as informações obtidas na entrevista, que buscou levantar as práticas aplicadas às contratações públicas da CABE e direcionadas à GC. Assim, pela entrevista foi verificado que apesar de não existir um sistema informatizado específico para compartilhamento das principais lições aprendidas nas contratações (Q20), há uma rede interna preparada para receber o conhecimento obtido e sistemas eletrônicos de arquivamento dos processos gerados, com acesso, inclusive, por VPN.

O critério “Processos”, referente às questões de 7 a 12 no Gráfico 2, obteve o segundo

maior resultado. Os seus resultados coadunam com a entrevista uma vez que as NPA e processos de contratação são modelados, atualizados e alinhados à missão de atender às unidades apoiadas e aos objetivos da CABE (Q7, Q8, Q11 e Q12), buscando-se excelência na gestão, o que foi atestado por uma empresa certificadora nos últimos dois anos, com a ISO 9001:2015. A necessidade de uma estrutura sistematizada para conduzir eventos inesperados, garantindo a continuidade das operações (Q10) é o ponto mais deficiente. Destarte, aponta-se que a CABE estrutura seus processos de contratação de forma a facilitar a gestão do conhecimento gerado, havendo, por exemplo, relatórios do Controle Interno com lições aprendidas, que ficam armazenadas nos processos administrativos.

O critério “Aprendizagem e Inovação”, demonstrado pelas questões de 31 a 36 no Gráfico 3, segue com a terceira maior pontuação. A análise aponta que as pessoas são incentivadas a atuar em conjunto e dividir informações (Q36), recebem autonomia das suas Chefias e suas opiniões são valorizadas (Q34). Consoante a entrevista, a experiência de cada profissional é essencial em função das contratações robustas e dispendiosas da CABE. O segundo ponto relevante são as lideranças aptas a usar novos métodos (Q35) nas contratações, porém precisam disseminar mais esse exemplo para os subordinados no quesito de aprendizagem e inovação (Q31) para incrementar a GC.

O critério “Liderança em GC”, relacionado às questões de 1 a 6 no Gráfico 2, demonstra que a OM possui uma política de proteção da informação (Q4). Isso pode ser extraído, também, da entrevista, pois a CABE controla cautelosamente seus PAG sigilosos e obteve a credencial de segurança para todos os envolvidos nesses processos, mostrando preocupação com o controle de acesso e compartilhamento seguro do conhecimento organizacional. Ademais, destaca-se, na entrevista, que as Chefias colocam em prática o trabalho colaborativo (Q5) na modelagem dos processos de contratação. Também é observado que a estratégia de GC está condizente com os direcionadores estratégicos da organização (Q1), pois as Chefias de cada setor atuam de modo a armazenar os PAG corretamente com os relatórios de lições aprendidas do Controle Interno e todos os documentos necessários ao adequado entendimento do processo. Os aspectos de maior deficiência é a falta de estruturas na OM que possibilitem a estruturação (Q3) e a aplicação de recursos nas iniciativas de GC (Q2). Conforme esses apontamentos, os processos praticados no CABE, junto da sua visão e estratégia de GC, desenvolvem a capacidade organizacional em GC.

O critério “Processos de GC”, correspondente às questões de 25 a 30 alusivas ao Gráfico 3, classificou-se em quinto colocado em influência entre os demais critérios. A interpretação dos resultados esclarece que o conhecimento obtido é armazenado e repartido

(Q27) após cada processo de contratação, assim há um certo nível de GC sobre esse conhecimento (Q25). Entretanto a pontuação obtida em todas as questões é abaixo de 3 (três), mostrando que todas as práticas desse critério contribuem menos com o grau de maturidade em GC. Assim não há um mapa de conhecimento expoente que evite o retrabalho (Q26 e Q29) e a retenção do conhecimento dos que saem da OM não é tão expressivo (Q28), sendo um fator crítico derivado das movimentações bienais dos militares. Essas análises correspondem à entrevista, na qual foi afirmado que o conhecimento obtido não é armazenado organizadamente para ser compartilhado.

O critério “Resultados de GC”, exibido pelas questões de 37 a 42 do Gráfico 3, apresenta-se como sexto colocado, com 5 (cinco) questões tendo pontuação abaixo de 3 (três). Desse jeito, foi analisado que as iniciativas de GC favoreceram a melhoria dos resultados alusivos, principalmente, aos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade (Q42) e de efetividade social (Q41). A questão com menor pontuação foi a percepção referente ao uso de indicadores para medir o impacto das ações de GC nos resultados organizacionais (Q38), propondo-se que, embora o efetivo sinta a melhoria nos indicadores organizacionais citados, resultantes das contribuições de GC, é preciso definir indicadores de avaliação da própria GC.

O critério “Pessoas”, concernente às questões de 13 a 18 do Gráfico 2, obteve o resultado mais baixo, com pontuações abaixo de 3 (três), porém há pelo efetivo um sentimento de reconhecimento quando compartilha o conhecimento (Q17). Outrossim, a prática mais deficiente e, também, com menor pontuação entre as questões de todos os critérios, é a ausência de processos formais de *coaching*, *mentoring* e tutoria (Q15). Em geral, a CABE precisa de mais ações voltadas à gestão de pessoas, que contribuam com a GC, como ampliar a capacitação, repassar aos novos funcionários a estratégia de GC e criar banco de competências sobre os seus profissionais. É necessário o oportuno envolvimento das pessoas, que, naturalmente, podem esquecer a GC, diante de crescentes demandas diárias e mudanças organizacionais aceleradas.

Diante do exposto e com base no referencial teórico considerado, foi possível atingir o objetivo geral da pesquisa de analisar os fatores aplicados às contratações públicas da CABE relacionadas ao apoio logístico do COMAER os quais impactam o nível de maturidade em gestão do conhecimento dessa organização em 2025.

Nesse sentido e segundo os 7 (sete) critérios do MDCAPB de Batista (2012), verificou-se que o nível de maturidade em GC da organização está no estágio de Introdução

(expansão), significando que a OM adota inicialmente algumas práticas de GC, o que foi ratificado pelo resultado da entrevista, mas é necessário o desenvolvimento dessas práticas para melhorar a GC. Esse nível de maturidade é impactado pela presença, ausência ou grau de desenvolvimento dos 4 (quatro) fatores críticos de sucesso na organização, ou seja, liderança, tecnologia, pessoas e processos. Os fatores críticos são aplicados nos processos de contratação da CABE e estão refletidos nos critérios do MDCAPB.

Nesse contexto do nível de maturidade Introdução na Comissão, analisou-se que a tecnologia na CABE apoia o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento com uma infraestrutura de TI alinhada à estratégia organizacional. Os processos das contratações possuem a capacidade de estruturar as competências essenciais e integrar GC ao funcionamento institucional, incluindo modelagem de sistemas de trabalho e processos finalísticos, apesar de não responder a crises.

A liderança não só demonstra elevada importância para a segurança da informação e do conhecimento, como também sustenta a visão estratégica da GC e modela comportamentos organizacionais em seus processos que auxiliam essa gestão, mas não se destaca na formalização de recompensas e na reserva de recursos para GC. O desenvolvimento das pessoas não é expressivo por falta de iniciativas de capacitação, *coaching*, *mentoring* e incentivo à aprendizagem e inovação.

Dessa forma, para o aumento do nível de maturidade de GC, a CABE precisa trabalhar os pontos fracos apontados em cada fator crítico e aperfeiçoar seus pontos mais fortes, garantindo, assim, o prosseguimento do desenvolvimento de capacidades de GC e que o conhecimento gerado nos processos de contratação se transforme em um ativo organizacional estratégico e sustentável.

5 CONCLUSÃO

Este artigo foi elaborado considerando o atual cenário global dinâmico com ameaças complexas diante dos conflitos em vigor que requerem respostas eficazes de seus beligerantes. Nesse contexto, a FAB busca a modernização da defesa aérea com contratações de bens e serviços inclusive no exterior, por meio da CABE, com um orçamento enxuto.

Nesse sentido, conforme os autores estudados e com respaldo nas diretrizes do Comandante da Aeronáutica sobre geração, armazenamento e compartilhamento de conhecimento no COMAER, verificou-se que a adequada GC poderia auxiliar o processo decisório gerando o melhor custo benefício nesse processo de aquisições.

Dessa forma, surgiu o objetivo desta pesquisa em analisar os fatores aplicados às contratações públicas da CABE relacionadas ao apoio logístico do COMAER que impactam o nível de maturidade em GC dessa organização em 2025.

O arcabouço teórico utilizado na análise apresentou a GC como essencial na busca do avanço do desempenho institucional e forneceu as principais ideias relacionadas ao tema.

Para alcançar o objetivo, inicialmente, foi realizada uma entrevista para a coleta das práticas de GC aplicadas ao processo de contratações da CABE, atendendo ao OE1, sob uma abordagem qualitativa.

Para responder ao OE2 com o levantamento sobre o nível de maturidade em GC nas contratações da CABE e ao OE3 com a interpretação dos critérios de avaliação do grau de maturidade em GC nas contratações, foi aplicado um questionário validado, cujos resultados foram tratados de forma quantitativa. Essa ferramenta é o IAGCAP do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), criado por Batista (2012), principal base do referencial teórico.

A partir da análise dos dados gerados, foi possível atingir o objetivo da pesquisa, identificando que a Comissão possui um nível de maturidade em GC como “Introdução (Expansão)”, sob a luz dos 7 (sete) critérios do modelo de Batista (2012). Isto implica que apesar de haver práticas de GC nos processos de contratação pública, detectadas, inclusive, por meio da entrevista, ainda é necessário aperfeiçoá-las, para fortalecer o ambiente institucional orientado para a GC. Esse grau de maturidade é influenciado pelo estágio de evolução dos quatro fatores críticos ao êxito organizacional, como a liderança, tecnologia, pessoas e processos, os quais são empregados nas atividades de contratação da CABE e evidenciados nos critérios do MDCAPB.

Dessa forma, concluiu-se que a tecnologia, os processos das contratações e a liderança envolvida são os fatores que mais impactam o grau de maturidade. Em contrapartida, as pessoas são o fator que permanece mais limitado devido, principalmente, à escassez de ações voltadas à mentoria ou estímulo à cultura de aprendizado e inovação.

Nesse contexto, esta pesquisa é muito importante para a CABE diante do detalhamento de suas práticas em GC aplicadas nas contratações, o que possibilita aplicar esforços em pontos mais deficientes como a capacitação das pessoas que auxiliam com a GC na organização e a implementação de indicadores para avaliar o impacto das práticas de GC nos resultados organizacionais. Também é válido implementar um sistema informatizado específico para compartilhamento do conhecimento nas contratações para tornar ainda mais

completo o fator tecnológico, robustecendo a GC na Comissão.

Assim com essa implementação de sólidas práticas de GC na CABE, considerando que opera volumosos valores em suas contratações de objetos complexos voltados para a inovação dos meios do COMAER, muitas vezes, previstas para atender projetos estratégicos, este artigo se mostra ainda mais imprescindível para a FAB para garantir a preservação do conhecimento crítico, diante da troca periódica dos profissionais na Comissão.

Em função da escassez de artigos científicos com o mesmo teor do trabalho em pauta, essa pesquisa será ideia inicial para novos estudos sobre o assunto, em outras organizações apoiadoras com contratações fundamentais ao apoio logístico do COMAER ou em outras áreas, de forma a garantir o adequado compartilhamento e a máxima disseminação do conhecimento obtido pelo seu efetivo, visando a eficiência institucional.

Quanto às principais limitações da pesquisa científica, vale ressaltar que o MGCAPB prevê uma abordagem presencial, a qual não foi possível em função da distância física dos colaboradores, o que exigiu a aplicação do questionário de forma digital. Outrossim, há a subjetividade de cada participante ao responder o questionário, o que pode gerar resultados diferentes da realidade, porém a questão é amenizada pelo instrumento validado do IAGCAP de Batista (2012).

Além disso, em função do tempo disponível para a realização da pesquisa, aplicou-se apenas a primeira etapa “diagnosticar” desse modelo que contempla 4 (quatro) fases, com o levantamento do nível de maturidade e dos fatores que mais influenciam esse grau, sendo suficiente para atender o objetivo geral do trabalho.

Para finalizar, ressalta-se que é necessária uma gestão eficaz do conhecimento especializado na área de contratações exteriores do COMAER, de forma a auxiliar na superação dos desafios supracitados e na melhoria da qualidade dos processos geridos pelas organizações envolvidas. Isso é possível porque a GC auxilia na manutenção e compartilhamento das informações recebidas das unidades demandantes e das lições aprendidas em cada processo de contratação, as quais não estão escritas nos manuais. Dessa forma, os gestores atuais e futuros podem aproveitar desse fluxo de conhecimento circulante considerável, agilizando o processo decisório nos novos processos com mais assertividade, a fim de atender os princípios constitucionais aplicados à Administração Pública.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2008. *E-book*.

BATISTA, F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: Ipea, 2012.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 mar. 2025.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Portaria normativa nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018**. Aprova a reedição da DCA 11-45 “Concepção Estratégica – Força Aérea 100”. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica, 2018. Disponível em: https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/DCA%2011-45_Concepcao_Estrategica_Forca_Aerea_100.pdf. Acesso em: 05 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 35/6SC, de 05 de junho de 2020. Aprova a Diretriz que dispõe sobre a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 - Planejamento (DCA 11-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 102, f.6.881-6.882, 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa (PND) e Estratégia Nacional de Defesa (END)**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/estrategia-nacional-de-defesa. Acesso em: 01 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 346/GC3, de 09 de agosto de 2022. Aprova a Diretriz que dispõe sobre a Doutrina de Logística da Aeronáutica (DCA 2-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 151, f.1.1631. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Diretriz do Comandante da Aeronáutica**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <http://www.gabaer.intraer/destaques/1108-diretriz-do-comandante>. Acesso em: 01 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 872/ADLN, de 29 de outubro de 2024. Aprova a Diretriz que dispõe sobre o Plano Setorial do Comando-Geral de Apoio para o Período de 2025 a 2028 (PCA 11-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 198, f.16.686-16.687. 2024a.

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

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Regimento Interno do Comando da Aeronáutica 21-121. **Regimento Interno da Comissão Aeronáutica Brasileira na Europa**. 2024c.

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

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

HEISIG, P. **Harmonisation of knowledge management: comparing 160 KM frameworks around the globe**. *Journal of knowledge Management*, 2009. v. 13, n. 4, p. 4-31.

JÄÄSKELÄINEN, A.; SILLANPÄÄ, V.; HELANDER, N.; LESKELÄ, R. L.; HAAVISTO, I.; LAASONEN, V.; TORKKI, P. **Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector**. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2022. v. 52, n. 1, p. 120-140.

KLIMKO, G. **Knowledge management and maturity models: building common understanding**. *European Conference on Knowledge Management*, 2. ed, Bled, Slovenia. 2001. p. 269-278.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester: Petersmith, 1983.

SAITO, A.; FUKUNAGA, F. **Modelo de Referência SBGC: Guia de Referência da Gestão do Conhecimento**. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, São Paulo. 2020.

SVEIBY, K. E. **The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets**. Berrett-Koehler Publishers, 1997.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, 2000.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Governança de ferramentas de gestão do conhecimento**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/C4/06/F3/B1/D4A94810B4FE0FF7E18818A8/Governanca%20de%20Ferramentas%20de%20Gestao%20do%20Conhecimento.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2025.

WEBER, F. *et al.* **Standardization in knowledge management towards a common KM framework in Europe**. UNICOM Seminar. Proceedings, London, 2002.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1) Quais são e como estão disponibilizados para acesso pelo efetivo os principais documentos formais (legislações, manuais, ofícios, relatórios de lições aprendidas ou outros) empregados no planejamento e/ou execução das contratações da CABE relacionadas com o apoio logístico do COMAER. Esses documentos atendem perfeitamente todas as demandas do processo de contratação?
- 2) Quais são os tipos de contratações praticadas?
- 3) Há documentação adequada do conhecimento obtido em cada processo de contratação, de modo a possibilitar a evolução desse conhecimento?
- 4) Todo o efetivo ou unidades apoiadas que participam das etapas do processo de contratação podem acessar as lições aprendidas ou relatórios gerados? As normas ou rotinas são atualizadas?
- 5) O conhecimento obtido em processos anteriores de contratação é armazenado organizadamente, para que possa ser compartilhado entre todos do efetivo envolvido ou com os novos profissionais da Comissão, ou então com a CABW e as Organizações Militares Apoiadas do Brasil, assim como com seus respectivos fiscais de contratos executados pela CABE?
- 6) Existe algum sistema informatizado ou fórum ou outro meio para inserir as principais lições aprendidas nas contratações complexas ou mais relevantes? Há servidores confiáveis de arquivos, sistemas de autenticação, credencial de segurança para acesso a processos sigilosos e emprego de VPN para entrada remota na *intranet* da FAB (*intraer*) para a realização dos processos de contratação?
- 7) Caso a pergunta anterior tenha sido respondida negativamente, há alguma diretriz das Chefias para que sejam colocadas, na rede interna da CABE, as lições aprendidas e orientações específicas das contratações, de forma a gerar e disseminar o conhecimento nos processos de contratação?
- 8) O Senhor compreende sobre nível de maturidade em Gestão do Conhecimento ou sobre as teorias desse campo e se sente capacitado para realizar gestão do conhecimento no processo de aquisições da CABE?
- 9) Há algum documento que destaque as diretrizes da Chefia para o efetivo sobre a geração e disseminação do conhecimento nos processos de contratação, ou são reconhecidos os profissionais dedicados à aprendizagem institucional e individual?"

Fonte: O autor.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO (IAGCAP)

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA COORDENADORIA ACADÊMICA CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR - CCEM 2025

Questionário para avaliação da Gestão do Conhecimento (GC) nas contratações públicas realizadas pelo CABE no apoio logístico aos projetos estratégicos do COMAER

Apresentação do Oficial-Aluno

Eu, Ten Cel QOINT VANESSA ERLER MARTINS LEHMANN, oficial-aluna matriculada no Curso de Comando e Estado Maior (CCEM/2025), ministrado pela Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR), estou realizando o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que visa analisar a gestão do conhecimento nas contratações públicas da CABE relacionadas ao apoio logístico do COMAER em 2025.

Para a realização deste trabalho, solicito a possibilidade de responder o questionário abaixo, cujo objetivo é mensurar o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento na CABE, bem como os fatores aplicados às contratações públicas exteriores da CABE relacionadas ao apoio logístico do COMAER que mais possuem impacto nesse nível de maturidade.

Para alcançar o objetivo, as questões serão respondidas pelo efetivo da CABE (com exceção da Divisão Administrativa) e serão mensuradas com pontuação direta na escala likert de 5 pontos, separadas em 7 (sete) grupos, com 6 (seis) questões cada, totalizando 42. Cada grupo de questões representa um dos 7 (sete) critérios da Gestão do Conhecimento que serão avaliados: Liderança em Gestão do Conhecimento; Processo; Pessoa; Tecnologia; Processos de Gestão do Conhecimento; Aprendizagem e Inovação; e Resultados da Gestão do Conhecimento).

Além disso, informo que a sigla **GC** presente no questionário significa **Gestão do Conhecimento**, a qual se trata de um procedimento de gerar, compartilhar e usar o conhecimento para aperfeiçoar a efetividade social e a eficiência na administração pública, segundo o autor Batista (2012). E “**cidadão usuário**” significa usuário direto dos serviços prestados, como por exemplo, os usuários das unidades apoiadas pelas contratações da CABE.

O autor Batista (2012), é Fábio Ferreira Batista que escreveu o Livro Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira.

Por fim, participo que as respostas serão **confidenciais**, sendo aplicadas exclusivamente no meu artigo científico, com total **anonimato** dos participantes. Antecipadamente, agradeço a sua atenção e valiosa colaboração,

Cordialmente,

Ten Cel Int VANESSA ERLER MARTINS LEHMANN

Rio de Janeiro, 08 de abril de 2025.

Critério 1.0: LIDERANÇA EM GC (questões de 1 a 6)

Escala 1 - Aplicada nas questões de 1 a 36 e também nas questões 37 e 38:

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

1: A CABE compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos do COMAER.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

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; e redes de conhecimento).

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

3: Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

4: A CABE tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

5: As Chefias da CABE 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.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

6: As Chefias da CABE promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

Critério 2.0: PROCESSO (questões de 7 a 12)

Escala 1 - Aplicada nas questões de 1 a 36 e também nas questões 37 e 38:

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

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

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

8: A CABE modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão usuário e alcançar alto desempenho institucional.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

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

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

10: A CABE tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das atividades, prevenção e recuperação, ou seja, a CABE não depende de improvisos, mas sim de procedimentos e estruturas previamente planejados e institucionalizados que possibilitam responder rapidamente e de forma coordenada a cenários como desastres naturais, falhas sistêmicas, ataques cibernéticos, pandemias, etc.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

11: A CABE implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos (principais) para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos seus resultados.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

12: A CABE avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos (principais) 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.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

Critério 3.0: PESSOAS (questões de 13 a 18)

Escala 1 - Aplicada nas questões de 1 a 36 e também nas questões 37 e 38:

1	2	3	4	5
As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	As ações descritas são mal realizadas.	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	As ações descritas são bem realizadas.	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 efetivo, servem de apoio para o alcance dos objetivos da CABE e contribuem para o alto desempenho institucional.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

14: A CABE dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos integrantes.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

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

Segundo Batista (2012), o *mentoring* é uma modalidade de gerenciamento do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um profissional ou grupo, analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do profissional ou grupo. O *coaching* é parecido ao mentoring, porém o coach não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de apoio, e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

16: A CABE conta com banco de competências do seu efetivo (militar ou auxiliar local).

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

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

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

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

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

Critério 4.0: TECNOLOGIA (questões 19 a 24)

Escala 1 - Aplicada nas questões de 1 a 36 e também nas questões 37 e 38:

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

19: A Chefia da CABE implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intraer) e dotou a Comissão com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

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

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

21: Todo efetivo da CABE têm acesso a computador.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

22: Todo efetivo têm acesso à internet/Intraer e a um endereço de e-mail.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

23: As informações disponíveis nas páginas da Internet e Intraer (na rede interna) são atualizadas regularmente.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

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

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

Critério 5.0: PROCESSOS DE CONHECIMENTO (questões de 25 a 30)**Escala 1 - Aplicada nas questões de 1 a 36 e também nas questões 37 e 38:**

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

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

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

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

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

27: O conhecimento adquirido após a execução das atividades e a conclusão dos processos são registrados e compartilhados.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

28: O conhecimento essencial dos militares e auxiliares locais que estão saindo da CABE é retido.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

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

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

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

Benchmarking, segundo Batista (2012), é a prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Critério 6.0: APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO (questões 31 a 36)

Escala 1 - Aplicada nas questões de 1 a 36 e também nas questões 37 e 38:

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

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

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

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

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

33: Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes setores da CABE.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

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

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1	2	3	4	5	As ações descritas são muito bem realizadas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

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

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

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

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

Critério 7.0: RESULTADOS DA GC (questões 37 a 42)

OBSERVAR A ALTERAÇÃO DE ESCALA DE PONTUAÇÃO LIKERT:

Escala 1 - Aplicada nas questões de 1 a 36 e também nas questões 37 e 38:

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

Escala 2 - Empregada nas questões de 39 a 42:

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

37: A CABE 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.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	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 CABE.

As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	As ações descritas são muito bem realizadas
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

39: À CABE melhorou — graças às contribuições e às iniciativas da GC — os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.

Não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.
---	--------	--------	--------	--------	--------	--

40: A CABE melhorou — graças às contribuições e às iniciativas de GC — os resultados relativos aos indicadores de eficiência.

Não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.
---	--------	--------	--------	--------	--------	--

41: A CABE melhorou — graças às contribuições e às iniciativas de GC — os resultados relativos aos indicadores de efetividade social (avalia o impacto e o benefício dos resultados para a sociedade).

Não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

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

Não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.
---	--------	--------	--------	--------	--------	---

Fonte: Adaptado de Batista (2012).

APÊNDICE C – Resumo da Pontuação do Questionário IAGCAP

Quadro 1 – Resumo da pontuação do questionário IAGCAP

Crítérios	Liderança em GC	Processos	Pessoas	Tecnologia	Processos de GC	Aprendizagem e Inovação	Resultados da GC	Pontuação Total
Pontuação Máxima	30	30	30	30	30	30	30	210
Participante 1	15	21	15	26	14	25	16	132
Participante 2	16	16	9	23	14	27	9	114
Participante 3	19	19	17	27	17	21	16	136
Participante 4	14	17	10	22	14	23	8	108
Participante 5	18	15	11	26	13	16	16	115
Participante 6	14	13	6	16	12	9	10	80
Participante 7	28	26	26	29	25	22	18	174
Participante 8	23	19	13	23	14	19	14	125
Participante 9	17	18	9	24	12	17	16	113
Participante 10	23	22	19	26	20	23	21	154
Participante 11	18	23	14	29	20	25	7	136
Participante 12	23	19	16	28	15	14	18	133
Participante 13	27	26	21	30	22	24	26	176
Participante 14	16	14	15	21	15	17	10	108
Participante 15	15	16	16	26	17	21	18	129
Participante 16	29	29	29	30	30	28	29	204
Participante 17	17	20	16	26	15	20	14	128
Participante 18	17	20	16	26	15	20	16	130
Participante 19	13	17	8	27	12	14	11	102
Participante 20	17	15	10	24	11	14	15	106
Participante 21	24	29	11	27	10	16	16	133
Participante 22	14	15	7	22	13	16	13	100
Participante 23	27	27	21	29	20	19	17	160
Participante 24	19	18	15	27	16	19	16	130
Participante 25	17	18	13	28	16	18	16	126
Participante 26	21	24	20	27	20	18	20	150
Pontuação Total: PT	501	516	383	669	422	505	406	3.402
Pontuação Média: PT/26	19,27	19,85	14,73	25,73	16,23	19,42	15,62	130,85
Colocação: 1 a 7	4	2	7	1	5	3	6	-

Fonte: O autor.