



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2020

EMANUEL DO SOCORRO **VERDEROSA** SANTOS MORAIS, Cap Av

Gestão do Conhecimento Organizacional na Força Aérea Brasileira

Rio de Janeiro

2020

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2020

EMANUEL DO SOCORRO **VERDEROSA** SANTOS MORAIS, Cap Av

Gestão do Conhecimento Organizacional na Força Aérea Brasileira

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de MBA em Gestão Pública com ênfase em Gestão de Projetos e Processos.

Área de Concentração: Administração Militar.

Orientadora: Major Intendente Susan Kelly

Rio de Janeiro

2020

EMANUEL DO SOCORRO **VERDEROSA** SANTOS MORAIS, Cap Av

Gestão do Conhecimento Organizacional na Força Aérea Brasileira

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso de Aperfeiçoamento
de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

SUSAN KELLY PRADO ANDRADE – Maj Int
EAOAR

ALEXANDRE FONTOURA DA SILVA – Maj Inf
EAOAR

ANTONIO PEREIRA DAMASCENO NETO – Cap Av
EAOAR

Rio de Janeiro
Julho de 2020

RESUMO

O Comando da Aeronáutica (COMAER) vem se concentrando em medidas necessárias à constante persecução da eficiência administrativa e operacional, seja adotando sistemas informatizados de gerenciamento de projetos ou adquirindo meios aéreos mais eficazes no moderno cenário difuso da guerra aérea. Nesse contexto, um modelo de gestão do conhecimento organizacional vai contribuir para a busca contínua da eficiência administrativa, a medida em que permite que todo o conhecimento organizacional esteja consolidado em um órgão central. Tal modelo permitirá a realização das tarefas do Comando da Aeronáutica da melhor forma, evitando o desperdício de tempo com práticas inadequadas e com aprendizagem desnecessária. Outrossim, a gestão conhecimento organizacional permitirá a disseminação de todo conhecimento gerado pelas OM da FAB, disponibilizando as melhores práticas e as lições aprendidas com elas, a todos os membros do COMAER, passando, com isso, a depender cada vez menos da expertise de alguns indivíduos e contando, cada vez mais, com todo o conhecimento organizacional. Uma vez implementada a gestão do conhecimento organizacional na Força Aérea, este trabalho poderá ser utilizado para a implementação de sistemas de gestão de conhecimento nas demais Forças Armadas e, posteriormente, o Ministério da Defesa poderá utilizar-se desses sistemas para unificar a gestão do ciclo de vida completo dos processos realizados em cada Força, podendo, inclusive, trazer maior interoperabilidade entre elas.

Palavras-chave: FAB. Gestão do Conhecimento. Eficiência Administrativa. Gestão de Processos.

1 INTRODUÇÃO

A próxima década descortinará um horizonte repleto de desafios, cujo fator determinante para a sobrevivência de grandes organizações será pautado pela velocidade com que cada uma se adapta ao turbulento meio ambiente que está por vir. De forma geral, realizar mais, com menos recursos e mais eficiência, será o objetivo a ser constantemente perseguido.

Na Força Aérea Brasileira (FAB), fazer mais, com menos, é a ideia central do Projeto Força Aérea 100, positivado na DCA 11-45. Neste contexto, as Organizações Militares (OM) do Comando da Aeronáutica (COMAER) realizaram avanços importantes nos últimos 5 (cinco) anos, com a implementação de softwares de gerenciamento de projetos (GPAER), e com o mapeamento de todos processos realizados na Força Aérea Brasileira.

No entanto, a ausência de um gestor central do conhecimento organizacional e a grande quantidade de OM presentes em todo território nacional, geraram tarefas com diversas descrições de processos. Essa multiplicidade se traduz em desperdício de tempo, tanto com práticas inadequadas, como com o aprendizado das diversas formas diferentes de execução de uma mesma tarefa.

Para atenuar estas contingências, um modelo de gestão do conhecimento organizacional (GCO), com gerência centralizada, permitirá ao COMAER a consolidação de todo o conhecimento gerado nas suas OM, potencializando as modificações necessárias à sua reestruturação, identificando quais ações devem ser tomadas, modificadas, criadas ou extintas.

Uma vez implementada, a GCO permitirá a gestão completa do ciclo de vida dos processos realizados na Força Aérea, permitindo aos seus colaboradores a execução de tarefas da forma mais eficiente, eliminando com isso, a necessidade de aprender diversas formas de realizar a mesma tarefa a cada mudança de setor de trabalho.

Outra consequência da GCO é a disseminação de todo conhecimento gerado na elaboração, execução e revisão dos processos realizados pelo COMAER, diminuindo a dependência de talentos individuais (ou restritos a determinado setor laboral), uma vez que todo o conhecimento organizacional estará disponível a quem dele precisar.

2 DESENVOLVIMENTO

O conhecimento organizacional pode ser dividido em duas espécies, que se complementam e se interpolam: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (TAKEUCHI e NONAKA, 2008). O conhecimento tácito é pessoal, de difícil transmissão, conseguido com a experiência, e o conhecimento explícito é codificado, escrito, disponível para qualquer pessoa que deseje recebê-lo.

Como exemplos de conhecimento tácito temos a habilidade que alguns pilotos têm de pousar suavemente determinada aeronave e a capacidade que um chefe possui de elaborar um delicioso prato. Em ambos os casos, a sua execução é fácil (por quem detém o conhecimento), mas de difícil transmissão. Por outro lado, exemplos de conhecimento explícito são os regimentos internos e as regulamentações de forma geral, pois são codificados, escritos e são fáceis de serem transmitidos, bastando a simples leitura do material.

2.1 A Gestão do Conhecimento Organizacional e sua relação com a Gestão de Processos na Força Aérea

Conforme versa Takeuchi (2008), o conhecimento nasce na base das organizações, onde é aprendido por cada novo membro, passado por membros mais antigos, formal ou informalmente. Essa informação é passada para a cúpula organizacional, onde é analisada em relação às demais práticas de outros setores. Caso seja validado, este conhecimento é colocado à disposição de todos os membros da organização. Caso não seja validado, suas lições aprendidas terão, igualmente, o mesmo destino.

O conhecimento gerado no âmbito do setor de trabalho, passado de trabalhador para trabalhador, é conhecimento tácito. Já o conhecimento disponibilizado à organização, após sua validação, ou suas lições aprendidas, caso não seja validado, é classificado como conhecimento explícito (NONAKA, 2008).

Ainda segundo Takeuchi (2008), a conversão do conhecimento que nasce na base das organizações em conhecimento explícito exige uma comunicação *bottom-up*, que consiste no fluxo do conhecimento do indivíduo, passando pelo seu setor de

trabalho (as OM, no caso da Força Aérea), até chegar à alta administração organizacional (órgão gestor do conhecimento do COMAER). Por outro lado, a conversão dessas informações em conhecimento explícito exige o contrário, uma comunicação *top-down*, que se revela na disseminação, por toda a organização, do conhecimento relativo às melhores práticas e lições aprendidas.

Em pesquisa realizada junto a 121 (cento e vinte e um) Oficiais do COMAER, em que foram abordadas questões acerca da gestão do conhecimento organizacional, ficou assente que 91,7% dos participantes nunca foram solicitados a enviar qualquer conhecimento acerca de seus processos para Comandos Superiores, sugerindo que o fluxo do conhecimento organizacional, na FAB, fica restrito aos setores de trabalho.

Assim, a GCO permitirá que o fluxo de conhecimento ocorra como descrito por Takeuchi (2008), possibilitando que o conhecimento gerado em todas as suas OM possa ser apreciado por um gerente central, onde todo o conhecimento poderá ser comparado, estudado e, assim, o resultado validado poderá ser disponibilizado para todos os membros do COMAER.

A principal beneficiada desta sistemática será a gestão de processos, uma vez que seus ciclos de vida seguem, perfeitamente, o fluxo do conhecimento já mencionado (GART CAPOTE, 2012). A Força Aérea Brasileira poderá executar tarefas com os melhores e mais eficientes processos. Além disso, o aprendizado de processos diferentes para a realização de tarefas semelhantes, como apontou ser necessário para 87,6% dos participantes da pesquisa, deixará de se necessário.

Com o conhecimento de todos os seus processos, a Força Aérea Brasileira terá maiores chances de sobrevivência em meio à constantes transformações no moderno cenário aeroespacial, uma vez que toda tomada de decisão passa, necessariamente, por quais processos devem ser utilizados, extintos, modificados ou criados (TAKEUCHI, 2008) e seus profissionais terão disponíveis os melhores processos para a realização de suas atividades com mais eficiência.

2.2 A disseminação do conhecimento organizacional e a Biblioteca de Melhores Práticas e Lições Aprendidas

Na solução de problemas rotineiros do Comando da Aeronáutica, muitos são os militares que têm o conhecimento necessário para solucioná-los. No entanto, não

é raro que alguns problemas sejam completamente novos para determinada Guarnição de Aeronáutica (GUARNAE), obrigando a busca pela solução em outras OM.

Um Banco de Dados de Melhores Práticas e Lições Aprendidas (BDMPLA) (BRASIL, 2019), conceito integrante de um processo de GCO segundo Nonaka e Takeuchi (2008), disponibilizará todo o conhecimento organizacional, de forma rápida e centralizada, a todos os membros da Força Aérea. Soluções de problemas, processos e aprendizados, todos disponíveis, a fim de diminuir a dependência do conhecimento individual, isolado e inalcançável para a maioria dos colaboradores organizacionais (TAKEUCHI, 1995).

A BDMPLA permite que a busca pela solução do problema deixe de depender do conhecimento de um indivíduo e passe a contar com o conhecimento organizacional, disponibilizado para cada Órgão de Direção Superior do Comando da Aeronáutica (ODSA) e suas OM subordinadas.

A exemplo do que acontece com outros sistemas da Força Aérea, como o Sistema de Comunicação Social da Aeronáutica (SISCOMSAE) e o Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SIPAA), um Sistema de Gerenciamento de Conhecimento Organizacional da Aeronáutica (SGCOAER) seria estruturado com um órgão central, o Centro de Gestão de Conhecimento Organizacional da Aeronáutica (CGCOAER), e um elo em cada OM da FAB. Estes elos serão responsáveis por catalogar o conhecimento de suas OM, disponibilizá-lo para o CGCOAER e verificar, na BDMPLA, existência algum conhecimento, como um novo processo ou nova prática, que pode ser aplicado à sua organização.

O Comando de Preparo (COMPREP) editou a Norma de Preparo (NOPREP) OPR/04, com vistas à implementar a gestão do conhecimento operacional, embora restrito apenas aquele ODSA, com uma biblioteca de melhores práticas e lições aprendidas nos Exercícios Técnicos (EXTEC) e nos Exercícios Operacionais (EXOP), designando elos nas duas OM subordinadas, responsáveis pela elaboração de relatórios específicos durante e após estas atividades. Esta NOPREP poderá ser um excelente ponto de partida para a formação da estrutura necessária à implementação do SGCOAER.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a realidade extravasada na DCA 11-45 e seus objetivos, é possível perceber que a gestão do conhecimento organizacional trará muitos benefícios à Força Aérea Brasileira, corroborando com a eficiência de processos administrativos e operacionais, potencializando o atingimento das metas estabelecidas neste ato normativo.

Uma vez implementada, a GCO permitirá que todo conhecimento organizacional seja consolidado em um órgão central e que as melhores práticas sejam adotadas na execução das tarefas do Comando da Aeronáutica, contribuindo para a eficiência administrativa.

Com a GCO, os processos executados em cada OM serão validados e disponibilizados para quaisquer membros do COMAER que desejam realizar suas atividades da melhor forma, poupando tempo com práticas não recomendadas e potencializando o gerenciamento de todo o ciclo de vida de seus processos.

Vimos ainda que a implementação de um SGCOAER permitirá a disseminação de todo o conhecimento gerado na FAB colocando-o a disposição de todos os seus colaboradores, através de um banco de dados bastante completo (BDMPLA), tornando a solução de problemas menos dependente do conhecimento individualizado de seus membros.

Uma vez implementado, esse processo e sua sistemática poderão ser adotados pela Marinha e pelo Exército, respeitadas as suas características organizacionais, para, posteriormente, ser adotada pelo Ministério da Defesa, unificando os sistemas de gerenciamento de conhecimento organizacional de cada Força, a exemplo do que já ocorre com outros sistemas, culminando em maior interoperabilidade das Forças Armadas Brasileiras.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. **Concepção Estratégica Força Aérea 100. DCA 11-45.** Brasília, 2018.

_____. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. **Gestão do Conhecimento Operacional. NOPREP/OPR/4A.** Brasília, 2019.

_____. Ministério da Defesa. **Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas. MD 33-M-02.** Brasília, 2008.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

CAPOTE, Gart. **BPM Para Todos: Uma Visão Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre o Gerenciamento de Processos de Negócios.** 1 ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

APÊNDICE A – Questionário

Este questionário visa dar suporte à elaboração de Ensaio Acadêmico para a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (EAOAR) e versa sobre a Gestão do Conhecimento Organizacional na Força Aérea. A sua resposta é extremamente importante e poderá embasar decisões que podem permitir a melhoria de processos e de projetos nas Organizações Militares, importando eficiência administrativa e menor carga de trabalho a todos os colaboradores do Comando da Aeronáutica (COMAER) na execução de suas atividades. A sua identificação é impossível para os gerentes deste formulário e seu anonimato é inviolável.

1. O Senhor já ouviu falar em "gestão do conhecimento organizacional" no âmbito da sua OM atual?

() Sim

() Não

2. Caso tenha respondido "Sim" na questão anterior, de que forma o Senhor teve contato com o assunto "gestão do conhecimento organizacional"?

() Através da minha chefia imediata.

() Através do meu Comandante, Chefe, Diretor ou Prefeito de Aeronáutica.

() Através de uma palestra ou aula expositiva, dentro ou fora de sua OM, promovida pela Força Aérea.

() Através de colegas de trabalho.

() Através de outras pessoas, externas ao âmbito da Força Aérea.

() Através de cursos, aulas palestras ou especializações de interesse pessoal.

() Através de livros, revistas ou apostilas, cuja leitura foi de interesse pessoal.

() Respondi negativamente à questão anterior

3. Sem utilizar-se de qualquer mecanismo de pesquisa, o Senhor tem conhecimento da NOPREP OPR 04A, que versa sobre a Gestão do Conhecimento Operacional, sobre o Banco de Dados de Lições Aprendidas (BDLA) e de seu gerenciamento?

() Sim

() Não

4. Quando, na atualização ou elaboração de uma Norma Padrão de Ação (NPA) ou de uma Nota de Serviço (NS), o senhor (ou sua chefia) já foi solicitado a deixar o

conhecimento gerado neste processo disponível para outros militares da sua Guarnição de Aeronáutica?

() Sim

() Não

5. Quando da atualização de uma Norma Padrão de Ação (NPA) ou de uma NS (Norma de Serviço), o senhor (ou sua chefia) já foi solicitado a enviar o conhecimento gerado na elaboração destes atos normativos para os Comandos Superiores aos quais a sua OM é subordinada?

() Sim

() Não

6. Caso tenha respondido "Sim" em uma das duas últimas questões, o processo de disponibilidade do conhecimento gerado na elaboração ou atualização de NPA ou de NS seguiu algum rito administrativo ou há algum processo padronizado para que esse conhecimento seja passado a terceiros (outras OM)?

() Sim

() Não

() Respondi negativamente à questão anterior.

7. Ao ser transferido de uma OM para outra, o Senhor já se deparou com alguma atividade que, na OM anterior era realizada de determinada maneira e, na OM atual, de uma maneira diferente?

() Sim

() Não

8. Caso tenha respondido afirmativamente à pergunta anterior, houve necessidade de um aprendizado da nova forma de realizar a tarefa, em função de peculiaridades da nova OM ou de seu relacionamento com as demais OM da Guarnição de Aeronáutica atual?

() Sim

() Não

() Respondi negativamente à questão anterior.

9. Se o Senhor respondeu "Sim" à questão anterior, o processo de aprendizagem seguiu algum procedimento formal ou ele foi realizado a partir de um relacionamento profissional?

Seguiu um processo formal

Se deu a partir de um relacionamento profissional com os demais membros da OM.

Respondi negativamente à questão anterior.

10. Durante o aprendizado de uma nova tarefa, o Senhor é instruído de maneira formal, como aulas, mapas de processo ou outras formas de ensino aprendido? (5 - sempre; 4 - frequentemente; 3 - algumas vezes; 2 - raramente, 1 - nunca).

5

4

3

2

1