



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP COM NATANIEL POZZANI

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA INTEGRADORA DO
ENSINO MILITAR**

**Rio de Janeiro
2020**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP COM NATANIEL POZZANI

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA INTEGRADORA DO
ENSINO MILITAR**

Trabalho acadêmico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão Operacional.

**Rio de Janeiro
2020**



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEX - DESMIL
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **CAP Com NATANIEL POZZANI**

Título: **A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA
INTEGRADORA DO ENSINO MILITAR**

Trabalho Acadêmico, apresentado à
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,
como requisito parcial para a obtenção
da especialização em Ciências Militares,
pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM _____ / _____ / _____ CONCEITO: _____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
_____ DARDANO DO NASCIMENTO MOTA - TC Cmt Curso e Presidente da Comissão	
_____ GLAUCO GONÇALVES DA SILVA - Cap 1º Membro e Orientador	
_____ RAFAEL VILLAR OLIVEIRA - Cap 2º Membro	

NATANIEL POZZANI – CAP

Aluno

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi realizar uma revisão da literatura acerca do tema gestão do conhecimento com o intuito de constatar o atual estágio de sua implantação no Exército Brasileiro, de maneira que se possa identificar possibilidades de aplicação da gestão do conhecimento nos Estabelecimentos de Ensino Militar no âmbito do Exército Brasileiro como ferramenta integradora, além de superar os desafios da volatilidade e da incerteza no ambiente atual. Observou-se que o EB possui ferramentas avançadas no que se refere à gestão do conhecimento doutrinário, sobretudo no conhecimento relativo ao preparo e emprego da Força Terrestre, que é produzido, sobremaneira, em seus Estabelecimentos de Ensino Militar, além de possuir ferramentas que se utilizam da Tecnologia da Informação e Comunicação.

Palavras-chave: Conhecimento. Ferramentas de Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Ensino Militar. Exército.

ABSTRACT

The objective of this work was to carry out a literature review on the subject of knowledge management with the intuition of verifying the current stage of its implementation in the Brazilian Army, so that it is possible to identify possibilities of application of knowledge management in Military Education Establishments in the Brazilian Army as an integrating tool, in addition to overcoming the challenges of volatility and uncertainty in the current environment. It was observed that the EB has advanced tools with regard to the management of doctrinal knowledge, especially knowledge related to the preparation and use of the Land Force, which is produced, mainly, in its Military Education Establishments, in addition to having tools that use Information and Communication Technology.

Keywords: Knowledge. Knowledge tools. Knowledge management. Military teaching. Army.

1 INTRODUÇÃO

A origem da gestão do conhecimento (GC) têm, segundo Sveiby (2001, p. 3), pelo menos três vertentes distintas. Por volta de 1986, americanos começaram a utilizar o termo “gerenciando o conhecimento” no momento em que foi observado que os sistemas de Inteligência Artificial se tornavam ultrapassados após seis meses, sendo este evento propulsor da avaliação do conhecimento no gerenciamento dos negócios empresariais. Já no Japão, Sveiby (2001, p. 3) pontua que existia o interesse com os temas de inovação e conhecimento desde 1980, sendo que em 1995, Nonaka e Takeuchi publicaram neste país o livro fundamental intitulado: *The Knowledge Creating Company*, que redefiniu o ramo da GC. Já na Suécia, em 1986, por influência de Sveiby, o interesse em medições estratégicas conduziu a formação de estratégias baseadas em competência, que basicamente são oriundas do conhecimento tácito dos funcionários, levando a uma abertura para a gestão do conhecimento.

Desta forma, a gestão do conhecimento teve origem no meio empresarial, sendo utilizada como uma ferramenta para desenvolver, armazenar e divulgar os conhecimentos adquiridos por colaboradores nas organizações.

Ainda no ambiente empresarial, visando uma superioridade no contexto competitivo, as organizações iniciaram a implantação deste conceito de maneira a superar concorrências. Com isso, observando o sucesso deste sistema no meio corporativo, organizações públicas iniciaram também sua implantação como ferramenta de auxílio.

Já na Força Terrestre (F Ter), a GC tem sido abordada como forma de produção, armazenamento e difusão de doutrina, bem como no compartilhamento de conhecimento nos Estabelecimentos de Ensino (Estb Ens) do Exército Brasileiro (EB).

1.1 PROBLEMA

A era do conhecimento trouxe consigo novas formas de se produzir informação e conhecimento, de maneira que as organizações têm investido cada vez mais em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), aprimorando o método de como se dá a produção e o compartilhamento do conhecimento.

Desta maneira, para que a F Ter possa se enquadrar no ambiente cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo da atualidade, o conhecimento ganha importância frente a outros conceitos dantes priorizados.

Surge, com isso, a necessidade dos conceitos e doutrinas discutidos nos Estb Ens do Exército, mas ainda não consolidados no Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT), serem registrados em alguma plataforma, de maneira que estes conhecimentos possam estar em constante debate dentro do público componente dos Estb Ens no EB, fazendo com que o conhecimento já desenvolvido não se perca pela passagem do tempo.

Nesse sentido, quais ferramentas de GC existentes hoje dentro da F Ter, possibilitam a permanente discussão das ideias elaboradas nos Estabelecimentos de Ensino do Exército Brasileiro, além de superarem os desafios de um ambiente volátil e fluido?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo desse estudo consiste em apresentar as ferramentas de Gestão do Conhecimento disponíveis atualmente ao alcance do público dos Estb Ens no EB, verificando se as mesmas se enquadram em um ambiente em constante mudança.

Para permitir a consecução do objetivo geral, foram elaborados objetivos específicos, descritos a seguir, que possibilitaram o direcionamento do raciocínio elaborado nesta pesquisa:

a) Apresentar as ferramentas de GC passíveis de serem utilizadas atualmente nos Estb Ens do EB;

b) Verificar a viabilidade de utilização de tais ferramentas de GC em um ambiente cuja informação e conhecimento são voláteis e fluidos.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

De acordo com BETAT (2017, p. 1), as ações no campo informacional tornaram-se referência no que tange ao desenvolvimento global, de forma que a utilização de novas metodologias e sistemas de informação podem agilizar a formulação e difusão de doutrinas para o emprego da F Ter, sendo a GC a responsável pela materialização desse conceito nas diversas formas de atuação.

Dentro desse contexto, o de utilização da gestão do conhecimento para produção, armazenamento e difusão de doutrina no âmbito da F Ter, temos o Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT), ferramenta utilizada para produção de doutrina no âmbito da instituição.

Paralelamente a isso, no âmbito educacional, por meio da Diretriz de

Educação e Cultura do Exército Brasileiro 2016-2022, foi determinado que:

Os estabelecimentos de ensino criarão ambientes de compartilhamento do conhecimento, a partir da implantação de plataformas colaborativas, nas quais o docente e o discente possam registrar conhecimentos e experiências individuais que não estão nos currículos formais, mas que se transformem em conhecimento disponível. (Portaria nº 341-EME, 2015, p. 6)

Analisando como se dá a aplicação da gestão do conhecimento como ferramenta do Ensino Militar, e identificando as possibilidades de aplicação da gestão do conhecimento nas organizações de Ensino Militar, esse estudo busca assistir o aprimoramento naquilo que se refere à conhecimento no âmbito do EB.

Nesse sentido, podemos destacar algumas contribuições das ferramentas de GC para o Ensino Militar, dentre elas a permanente disponibilidade do conhecimento desejado pelo pesquisador, principalmente por meio das TIC, a oportunidade da permutação de conhecimentos sobre determinado assunto com diversos pensadores, privilegiando a interação e a atuação conjunta dos mais variados agentes e, principalmente, a oportunidade de mutação instantânea do conhecimento conforme novos conceitos venham a sobrepujar os antigos, enquadrando, desta maneira, o conhecimento gerado em um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo.

E, ainda, de acordo com o trecho acima citado da Portaria nº 341-EME de 2015, a ampla utilização de ferramentas de GC por meio da Tecnologia da Informação e Comunicação está, formalmente, desde o ano de 2015, sendo encarada como um marco naquilo que se refere à ensino, de maneira que esta determinação vai ao encontro das mais atuais práticas de propagação e produção de conhecimento no mundo moderno.

2 METODOLOGIA

A fim de buscar subsídios que auxiliem no alcance dos objetivos, o estudo foi desenvolvido através da forma de abordagem qualitativa, sendo o método de pesquisa o exploratório, estando abarcados na pesquisa a educação de universo civil e militar.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

Inicialmente limitamos a pesquisa definindo termos e conceitos, com o intuito de proporcionar a solução para o problema, sendo a pesquisa calcada em uma revisão de literatura no período de 1999 a 2019. Tal limite temporal se fez

necessário tendo em vista a atualização do tema e a constante evolução dos meios relacionados ao tema, como as TIC.

O limite anterior é baseado na diferenciação dos conceitos de dados, informação e conhecimento fornecido pelo professor Valdemar W. Setzer.

Para a seleção dos dados, foi realizada busca com o tema “gestão do conhecimento” nas seguintes plataformas de conhecimento: Biblioteca Digital do Exército (www.bdex.eb.mil.br) e Google (www.google.com), sendo a coleta de dados realizada por meio de documentos e trabalhos científicos publicados no idioma português.

2.2 COLETA DE DADOS

Na pesquisa bibliográfica, a busca entregou um resultado de 124 (cento e vinte e quatro) documentos, dentre os quais 18 (dezoito) foram utilizados como subsídio para a presente pesquisa. Foram utilizados de base para a consolidação teórica de conceitos, definições e citações sobre GC. Foi realizada a observação da utilização das ferramentas descritas como forma de obtenção de dados para embasamento da pesquisa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 ORIGEM DO CONHECIMENTO

3.1.1 Diferença entre informação e conhecimento

Este capítulo busca analisar e discutir o presente tema e, para tanto, é necessária a compreensão do conceito de gestão do conhecimento.

Inicialmente, cumpre destacar a diferença entre conhecimento e informação. Para Setzer, informação “é uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática), que está na mente de alguém, representando algo significativo para essa pessoa.”

Por outro lado, o conhecimento refere-se à personalidade e a internalização. É a experiência de vida das pessoas, ou seja, é a informação que foi internalizada. Então, nem toda informação que chega até nós é utilizada em forma de conhecimento, mas são sim ferramentas que podem ser utilizadas para se obter conhecimento. Vejamos detalhadamente o que diz Setzer:

Conhecimento como uma abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado, vivenciado, por alguém. Nesse sentido, o conhecimento não pode ser descrito; o que se descreve é a informação (se entendida pelo receptor), ou o dado. Também não depende apenas de uma interpretação pessoal, como a informação, pois requer uma vivência do

objeto do conhecimento. Assim, o conhecimento está no âmbito puramente subjetivo do homem ou do animal. Parte da diferença entre estes reside no fato de um ser humano poder estar consciente de seu próprio conhecimento, sendo capaz de descrevê-lo parcial e conceitualmente em termos de informação. (SETZER, 2015)

3.1.2 Conhecimento tácito e conhecimento explícito

Dentro do tema conhecimento, podemos destacar dois conceitos distintos, o de conhecimento tácito e o de conhecimento explícito, que são definidos por Polanyi como:

O **conhecimento explícito** ou codificado é passível de transmissão sistemática por meio da linguagem formal, relacionado a eventos e objetos, independentemente de contexto. De outro lado, o **conhecimento tácito** é pessoal, relacionado a um contexto específico e difícil de ser formalizado e comunicado. Representa o conhecimento produzido pela experiência de vida, incluindo elementos cognitivos e práticos. (POLANYI) apud (NONAKA, 1997)

Portanto, por conhecimento tácito entende-se aquele que adquirimos de acordo com nossas experiências, vivendo e internalizando-as. Já o conhecimento explícito encontra-se materializado, escrito, sendo uma externalização do conhecimento tácito.

Nesse sentido, não existe uma separação definitiva entre as formas de conhecimento, sendo elas complementares à medida que ocorre a internalização e externalização do conhecimento pelos indivíduos. Surge assim, o conceito de Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi, por meio do qual os processos de socialização, externalização, combinação e internalização, o conhecimento é adquirido, aprimorado e transmitido entre os indivíduos.

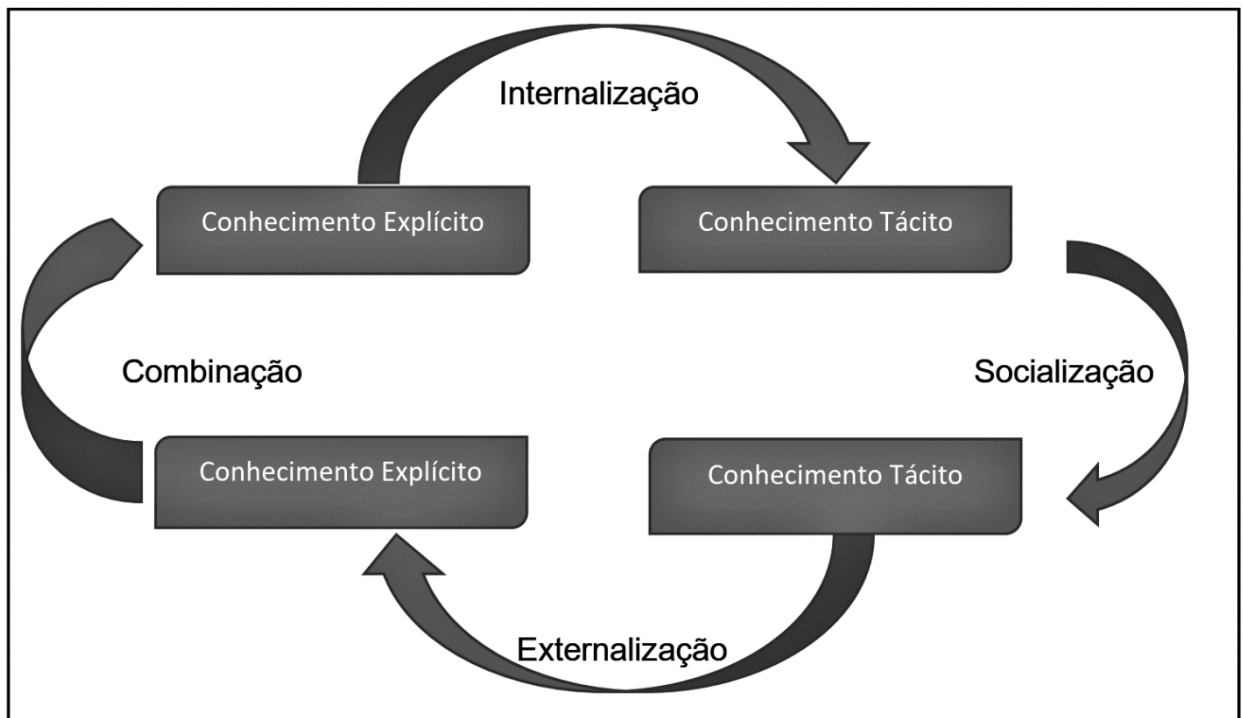


FIGURA 1 – Espiral do Conhecimento
Fonte: Nonaka, 1994

Na Espiral do Conhecimento de Nonaka (Figura 1), observa-se que a geração e transmissão de conhecimento tácito e explícito acontece através de uma espiral de retroalimentação por meio dos fenômenos da socialização, externalização, combinação e internalização.

Na socialização o conhecimento tácito é repassado para outro indivíduo por meio da interação.

A externalização se traduz pela materialização do conhecimento tácito, isso ocorre por exemplo com a publicação de um livro por um indivíduo que possui um conhecimento específico sobre algo, não havendo interação interpessoal para tanto.

Por outro lado, na combinação parte-se de um conhecimento já externalizado, modificando-o para que se enquadre em outra situação.

Por fim, a internalização é o remodelamento do conhecimento explícito em tácito, ocorrendo, por exemplo, em situações nas quais realizamos manualmente determinada tarefa, e posteriormente teorizamos a referida tarefa.

3.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Buscando sintetizar o que seria Gestão do Conhecimento para desenvolvermos nossa pesquisa, vejamos o que diz Batalha:

Gestão do Conhecimento pode ser definida como o processo de captura, distribuição e uso do conhecimento de forma efetiva. E para distribuir toda a informação, esse conhecimento precisa ser identificado, avaliado e facilmente encontrado. Independentemente do ramo em que a empresa

atua, as pessoas sempre serão sua principal força. O conhecimento consiste então na materialização de tudo que elas criam, produzem e transformam. (BATALHA, 2016)

Segundo Drucker (1990), Gestão do Conhecimento é a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras para gerar lucro e garantir sua sobrevivência e expansão no mercado.

E, ainda, de acordo com o Glossário das Forças Armadas (BRASIL, 2015):

Gestão de Conhecimento é a organização, compartilhamento e fluxo do conhecimento gerado ou coletado por uma instituição, visando à criação de novas competências, o alcance de desempenho superior, o estímulo à inovação e a criação de valor para os usuários. (BRASIL, 2015, p. 132)

Nesse diapasão, a utilização de ferramentas facilitadoras objetiva a transmissão de conhecimento através da gestão do conhecimento, aprimorando o sistema de ensino mediante a facilitação de busca pelo conhecimento, além de sua internalização.

3.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO EXÉRCITO BRASILEIRO (EB)

3.3.1 Sistema de Doutrina Militar Terrestre

Como já abordado anteriormente, uma das ferramentas de Gestão do Conhecimento em aplicação no Exército Brasileiro é o Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT), o qual é definido pelas INSTRUÇÕES GERAIS PARA O SISTEMA DE DOCTRINA MILITAR TERRESTRE (BRASIL, 2017) como a “denominação dada ao conjunto de organizações, pessoal, publicações e atividades do Exército que interagem para o processamento das necessidades de evolução da DMT”.

As Organizações Militares indicadas na Figura 02 são as responsáveis pela produção doutrinária voltada ao SIDOMT, juntamente com os órgãos de pesquisa de Conhecimentos de Interesse da Doutrina, ambos em conformidade com as orientações do Estado Maior do Exército e do Centro de Doutrina do Exército (BRASIL, 2017).

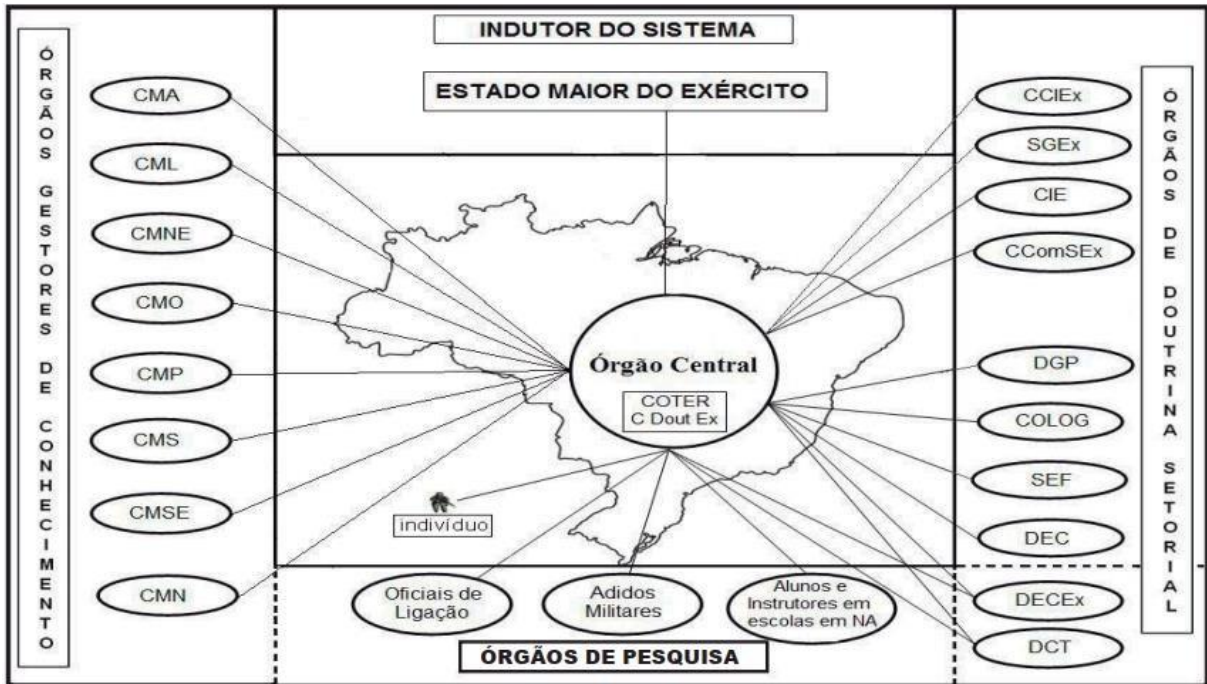


FIGURA 2: Estrutura do SIDOMT

Fonte: Instruções Gerais Para O Sistema De Doutrina Militar Terrestre (EB10-IG-01.005)

Como produto do SIDOMT como ferramenta de GC podemos elencar, de acordo com o Art. 15 das Instruções Gerais Para O Sistema De Doutrina Militar Terrestre (EB10-IG-01.005):

I - CADERNO DE INSTRUÇÃO (CI): publicação que regula procedimentos relacionados ao preparo do pequeno escalão (até subunidade) da F Ter;

II - COMPREENSÃO DAS OPERAÇÕES (COMOP): documento que traduz uma ou mais capacidades operativas em informações necessárias para orientar a concepção integrada dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (SMEM);

III - CONDICIONANTES DOCTRINÁRIAS E OPERACIONAIS (CONDOP): parâmetros que definem o emprego e o desempenho esperado de determinado Material de Emprego Militar (MEM), considerada a Doutrina Militar Terrestre (DMT). São consolidados em documento que inicia o processo para a decisão de adoção de um MEM;

IV - MANUAL (Mnl): publicação que estabelece princípios fundamentais, concepções e conceitos doutrinários; ou que regula as questões relacionadas ao preparo e emprego da F Ter, ao ensino, à instrução, aos procedimentos, ao gerenciamento organizacional e às técnicas inerentes ao Exército. Os manuais são hierarquizados por níveis, que englobam: valores, princípios, concepções, conceitos, táticas, técnicas e procedimentos;

V - MANUAL DE CAMPANHA (MC): publicação que regula as concepções, os conceitos operativos e as táticas dos escalões da F Ter (unidade ou grande unidade), bem como as formas de emprego desses escalões;

VI - MANUAL DE ENSINO (ME): publicação que estabelece definições e orientações de caráter pedagógico sobre o emprego da F Ter, incluindo as suas organizações e materiais de emprego militar (MEM) que mereçam ser estudados nos estabelecimentos de ensino (Estb Ens);

VII - MANUAL EXPERIMENTAL (Mnl Exp): publicação de caráter temporário que regula as concepções, os conceitos operativos e as táticas

dos escalões da F Ter (unidade ou grande unidade), bem como as formas de emprego desses escalões, com o objetivo de possibilitar o início de uma experimentação doutrinária. Poderá, ainda, ser aplicado no contexto de exercícios ou simulações de combate que contribuam para o processo de validação. É aprovado pelo Chefe do Centro de Doutrina do Exército (C Dout Ex). O tempo de validade e o universo de usuários serão regulados por documentação específica ou no próprio corpo do manual;

VIII - MANUAL DE FUNDAMENTOS (MF): publicação que inclui um universo de conhecimentos que abrangem princípios e valores, para obtenção de objetivos individuais e institucionais, e concepções e conceitos relacionados à doutrina e a outras atividades funcionais de abrangência Exército Brasileiro;

IX - MANUAL TÉCNICO (MT): publicação que estabelece técnicas e procedimentos para o emprego de frações da F Ter, bem como para a utilização de materiais de emprego militar;

X - NOTA DOUTRINÁRIA (ND): documento de caráter temporário que regula assuntos de Doutrina da F Ter. Uma ND é produzida quando se identifica a necessidade de regular assunto que requeira definição e aplicação imediata ou de modificar concepções de um manual em vigor que não justifiquem a revisão deste como um todo. O C Dout Ex é o órgão responsável pela aprovação das ND, as quais podem ser propostas por iniciativa dos órgãos de direção setorial (ODS) e/ou dos órgãos de assistência direta e imediata (OADI). Caso a ND seja relacionada a publicações doutrinárias classificadas como de 1º nível, o C Dout Ex deve encaminhar a proposta ao EME para aprovação;

XI - QUADRO DE ORGANIZAÇÃO (QO): publicação que estabelece a base doutrinária das OM, a sua estrutura organizacional, o Quadro de Cargos (QC) e o Quadro de Dotação de Material (QDM) que elas devem possuir;

XII - QUADRO DE ORGANIZAÇÃO EXPERIMENTAL (QO Exp): publicação de caráter temporário que estabelece a base doutrinária das OM, a sua estrutura organizacional, o QC e o QDM, com o objetivo de possibilitar o início de uma experimentação doutrinária. Poderá ser a base de um QO, após o término da experimentação;

XIII - REQUISITOS OPERACIONAIS (RO): documento elaborado com base nos aspectos doutrinários definidos nas CONDOP. Os RO apresentam as características de um MEM, limitadas aos aspectos operacionais; e

XIV - VADE-MÉCUM (VM): publicação de conteúdo prático que apresenta dados médios de planejamento para o emprego das armas/quadros/serviços ou de cerimonial militar.

Além destes, um dos produtos gerados pelo SIDOMT é a Revista Doutrina Militar Terrestre (Figura 3), produzida pelo Comando de Operações Terrestres, por meio do Centro de Doutrina do Exército (C Dout Ex), que se encontra em sua vigésima edição de publicação. Seus exemplares são entregues de maneira digital e impressa, e é um importante meio de divulgação de novas doutrinas elaboradas e em implantação na Força Terrestre.

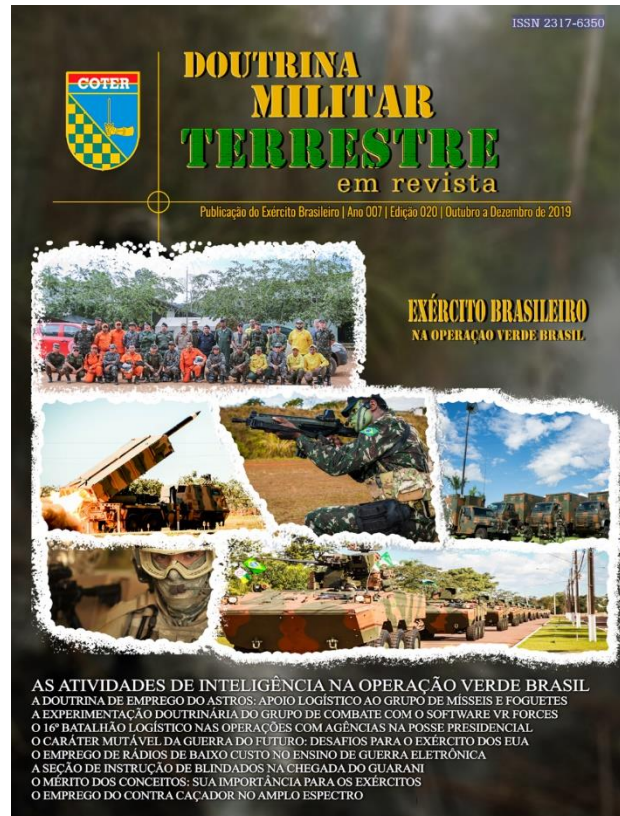


FIGURA 3: Revista Doutrina Militar Terrestre
 Fonte: <http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/DMT>

Analisando-se os produtos doutrinários gerados pelo SIDOMT, percebe-se a grande importância e influência que tais ferramentas possuem no âmbito da F Ter. Os produtos elencados são responsáveis por difundir o conhecimento pesquisado e desenvolvido por doutrinadores militares, de maneira que tal conhecimento se torne difuso e homogêneo por todo EB. Ou seja, tais produtos são responsáveis por igualar a forma de pensar e agir dos recursos humanos existentes na instituição, de forma que as ações realizadas em diferentes regiões ou épocas confluem para um único objetivo proposto pela F Ter.

No entanto, os produtos apresentados podem encontrar dificuldades para se enquadrarem como viáveis frente a situações onde a necessidade por agilidade e mudança repentina de conhecimento se façam necessárias. Isto porque o desenvolvimento de seus conteúdos, muitas das vezes, passam pela produção hierarquizada do conhecimento, através de uma comunicação descendente, sendo muito úteis em diversos contextos, mas não em ambientes voláteis, objeto deste artigo.

Para buscar solucionar este óbice, a utilização de ferramentas de GC por meio das TIC torna-se imprescindível, tendo em vista que, como já mencionado anteriormente, este meio enquadra-se perfeitamente em ambientes voláteis e fluidos, como o atual.

3.3.2 Portfólio de Apoio à Gestão do Conhecimento para o Exército Brasileiro (PAGC)

Outra ferramenta à disposição do Exército Brasileiro utilizada para Gestão do Conhecimento é o Portfólio de Apoio à Gestão do Conhecimento para o Exército Brasileiro (PAGC).

O PAGC é uma união de plataformas digitais, portanto enquadrado nas TIC, que reúne as bases de dados de gestão de informação no EB. Ele abarca as produções intelectuais, as publicações de periódicos, os conceitos doutrinários, o patrimônio histórico e cultural e os produtos de eventos temáticos de interesse do Exército, visando a armazenar, organizar, gerenciar, preservar, recuperar e difundir acervo em formato digital, produzidos no âmbito do Exército, e passível de integração com o meio civil (Portaria Nº 254, 2019). Seus objetivos são:

- I - armazenar, organizar e disponibilizar a produção técnica e científica, assim como os periódicos e eventos de interesse do Exército e do patrimônio histórico e cultural institucional, segundo padrões internacionais para compartilhamento de informações em rede;
- II - aumentar a visibilidade e o acesso às publicações da Instituição, em acesso aberto, em conformidade com a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação); e
- III - contribuir para a interação da produção de interesse do Exército Brasileiro com todos os setores que tratam de temas atinentes à segurança e à defesa. (Portaria Nº 254, 2019, p.4)

As seguintes plataformas digitais compõem o PAGC, de acordo com a citada Portaria:

- I - Biblioteca Digital do Exército (bdex.eb.mil.br);
- II - Portal de Periódicos EB (ebrevistas.eb.mil.br);
- III - Portal de Eventos EB (ebeventos.eb.mil.br);
- IV - Portal EB Acervo do Patrimônio Histórico e Cultural (ebacervo.eb.mil.br);
- V - Enciclopédia Colaborativa de Doutrina (wikidout.coter.eb.mil.br); e
- VI - Metabusca (ebusca.eb.mil.br). (Portaria Nº 254, 2019, p.5).

Em nosso contexto, o conceito de volatilidade, um dos componentes do acrônimo VUCA, sigla utilizada para descrever *volatility, uncertainty, complexity e ambiguity*, é caracterizado pela rapidez com que surgem mudanças importantes na sociedade contemporânea, bem como em suas instituições. Desta forma, no contexto da era da informação e do conhecimento, os dados existentes atualmente podem ser insuficientes para a tomada de decisão de longo prazo.

Desta maneira, percebe-se a importância de plataformas onde seja possível a atualização constante de conhecimento, com o intuito de permanecerem atualizadas e factíveis. Além disso, passa a ser mais importante a permuta de

informações com diferentes pontos de vista e oriundas de pensadores atuantes em diferentes áreas, de maneira que o desenvolvimento do conhecimento abarque o maior número de possibilidades possíveis.

Quanto ao PAGC, por se tratar de uma ferramenta baseada nas TIC, o conhecimento armazenado em suas plataformas atendem ao pressuposto de modernização das fontes de conhecimento, de maneira que sua utilização é viável considerando-se a volatilidade do conhecimento e da informação.

3.3.3 Portal de Educação do Departamento de Educação e Cultura do Exército

Por meio da Portaria Nº 208-DECEX, de 18 de Setembro de 2017, visando à construção de um ambiente virtual de aprendizagem e uma melhor capacitação dos agentes de ensino, foi criado o Portal de Educação no âmbito do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX).

De acordo com a mesma Portaria, o Portal de Educação deve, necessariamente, concorrer para a consecução do Objetivo Estratégico do Exército “Implantar um Novo Sistema de Educação e Cultura” (OESTB ENS 12) e da Estratégia “Atualização do Sistema de Educação e Cultura” (12.1), implantados pelo Planejamento Estratégico do Exército.

Além disso, segundo a Portaria, o Portal de Educação tem como objetivos estratégicos para a Gestão do Conhecimento, as seguintes atividades: I - desenvolvimento da cultura da transformação e da inovação nos Estb Ens; II - implementação de programas de capacitação de docentes; e III - expansão do Ensino a Distância (EAD).

Não obstante, os objetivos específicos do Portal de Educação incluídos na Portaria são os seguintes: I - disponibilizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) institucional, denominado EBAula, para a oferta de cursos e estágios, por meio de componentes curriculares, tais como as disciplinas e os módulos, para oferecer capacitações e atividades similares; e II - promover a formação continuada dos agentes de ensino, valendo-se de ações relacionadas à educação não formal.

Com isso, alinhado com o aprimoramento tecnológico da sociedade e, ao encontro das mais modernas práticas de ensino atuais, o Exército Brasileiro implantou a plataforma EBAula (Figura 4), permitindo que o EAD passe a integrar o processo de aprendizagem, sendo uma ferramenta indispensável no cenário atual da gestão do conhecimento, corroborando com o exposto na Portaria n. 341-EME,

de 17 de dezembro de 2015:

Mecanismos que possibilitem a captura, o registro, a partilha e a utilização do conhecimento individual serão empregados, integrando-o e transformando-o em um conhecimento coletivo e aplicável dentro do universo de todos os agentes envolvidos no processo ensino-aprendizagem. (Portaria nº 341-EME, 2015, p. 6)

Desta forma, juntamente com o PAGC, o Portal de Educação constitui-se em uma ferramenta capaz de ser utilizada nos Estbl Ens, de maneira que o conhecimento gerado internamente seja perpetuado e, quando necessário, atualizado. Não obstante, a permuta de informações entre diferentes atores do campo do saber, sobretudo docentes e discentes, proporciona o aperfeiçoamento do conhecimento necessário para que este acompanhe a volatilidade e a constante mudança das informações, conforme já relatado anteriormente acerca do mundo VUCA.



FIGURA 4: Web Site Portal de Educação
Fonte: <http://www.portaldeeducacao.eb.mil.br/>

4 CONCLUSÃO

Após estabelecido o conceito de Gestão do Conhecimento, o artigo propôs como objetivo apresentar a Gestão do Conhecimento como ferramenta no âmbito do Ensino Militar.

Desta maneira, foram observados os estágios de implantação de diversas ferramentas no sentido de apoio à Gestão do Conhecimento na Força Terrestre, de forma que os objetivos propostos pelo estudo foram atingidos com êxito.

Singularmente, no que tange à doutrina, o SIDOMT têm demonstrado resultados satisfatórios desde sua implantação no ano de 2017, balizando a produção e difusão de conhecimentos relativos ao preparo e emprego do Exército Brasileiro.

Quanto ao Ensino, o Portfólio de Apoio à Gestão do Conhecimento (PAGC) para o Exército Brasileiro veio trazer uniformidade no sentido de reunir muitas das ferramentas existentes na Força, gerando sinergia ao congregar conhecimentos que já existiam na instituição, contudo não eram aproveitados em sua totalidade. Não obstante, a implantação do Portal de Educação tornou o acesso ao conhecimento mais dinâmico, de maneira que há uma consolidação de informações em um só centro do saber, com a possibilidade desse conhecimento ser obtido a qualquer momento, podendo ser alterado e atualizado através de plataformas de TIC, tanto por docentes quanto por discentes, gerando significativos ganhos no processo de transferência do conhecimento.

Nesse sentido, observamos que a implantação da Gestão do Conhecimento vêm sendo realizada a contento na organização por meio de diversas ferramentas, estando alinhada com o avanço tecnológico que têm ocorrido na sociedade, demonstrando assim que Força Terrestre se mantém atualizada e pronta para os desafios impostos pela modernização e pela comutação de paradigmas.

Desta forma, este trabalho trás consigo a relevância de ter comprovado a consonância das ferramentas de GC do Exército Brasileiro com as mais modernas práticas de transferência de conhecimento existentes hoje na área da educação, tornando o aprimoramento do capital humano da F Ter uma atividade alinhada com o futuro e capaz de superar os desafios de uma era volátil e incerta.

REFERÊNCIAS

- BATALHA, F. “**Afinal, o que é gestão do conhecimento?**”, 2016. Disponível em: <<https://impulse.net.br/afinal-o-que-e-a-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 21 de mar. 2019.
- BETAT, Silvio Renan Pimentel. A gestão do conhecimento doutrinário e a evolução da doutrina. **Doutrina Militar Terrestre em revista**, Brasília/DF, 1º Quadrimestre de 2017. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/DMT/article/view/593>. Acesso em: 24 mar. 2020.
- BRASIL. Estado-Maior do Exército. **Instruções Reguladoras para a Gestão do Conhecimento Doutrinário** (EB20-IR-10.003), 1ª Edição, 2015.
- BRASIL. Estado-Maior do Exército. Portaria n. 341-EME, de 17 de dezembro de 2015. **Aprova a Diretriz de Educação e Cultura do Exército Brasileiro 2016-2022** (EB20D-01.031), 1ª Edição, 2015.
- BRASIL. Comando do Exército. **Instruções Gerais para o Sistema de Doutrina Militar Terrestre - SIDOMT** (EB10-IG-01.005), 5ª Edição, 2017.
- BRASIL. Exército. Portaria n. 18-DECEEx, de 29 de janeiro de 2016. **Aprova as Normas de Funcionamento do Portal de Educação do Departamento de Educação e Cultura do Exército**. Separata ao Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 39, 29 de setembro de 2017.
- BRASIL. Exército. Portaria n. 208-DECEEx, de 18 de setembro de 2017. **Aprova o Regimento Interno do Departamento de Educação e Cultura do Exército** (EB60-RI-05.001) e dá outras providências. Separata ao Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 5, 5 de fevereiro de 2016.
- BRASIL. Exército. Portaria n. 254, de 27 de fevereiro de 2019. **Cria o Portfólio de Apoio à Gestão do Conhecimento para o Exército Brasileiro (PAGC)** e dá outras providências. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 8-A, 28 de fevereiro de 2019.
- BRASIL. Exército. Portaria n. 041-EME, de 27 de fevereiro de 2019. **Aprova a Diretriz para transferência do Portfólio de Apoio à Gestão do Conhecimento para o Exército Brasileiro (PAGC) do COTER para o DECEEx**. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 10, 8 de março de 2019.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Glossário das Forças Armadas** (MD35-G01), 5ª Edição, 2015.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 176p.
- DRUCKER, Peter. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*, 1990.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 1997
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320p.
- SETZER, V. W. “**Dado, informação, conhecimento e competência**”. *Data Gramma Zero – Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, n.0, dez. 1999.

Disponível em: <<https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>>. Acesso em: 25 de mar. 2020.

SILVA, Ronaldo Pereira. **A gestão do conhecimento em instituições de ensino superior e tecnológico: análise do Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA**. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, Brasília/DF, 2010.

SVEIBY, Karl Erik. *Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros*. Global Brands Sveiby Associados, 2001