

# GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA PARA MITIGAR A PERDA DE CONHECIMENTOS TÁCITOS E EXPLÍCITOS NAS OM DO EB

Marlos Mantovani Silva\*  
Thiago Borges de Amorim\*\*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar como a Gestão do Conhecimento (GC) pode contribuir para mitigar a perda de conhecimento tácito e explícito nas OM do Exército Brasileiro (EB). Seu objetivo foi alcançado por meio de uma vasta revisão bibliográfica que permitiu explicitar os conceitos fundamentais relacionados à Gestão do Conhecimento, sua relevância para a Administração Pública e quais modelos podem ser aplicados nesse tipo de organização, bem como identificar as práticas de GC do EB. A partir do problema formulado neste trabalho, foi conduzida uma pesquisa qualitativa e de caráter descritivo, cabendo ao autor realizar o estudo, a análise, e a interpretação das informações. Em seus resultados, observou-se a necessidade de um modelo específico de GC para o setor público e que dentre os utilizados por algumas instituições o que tem apresentado efetividade é o Modelo de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Brasileira (MGCAPB). Com relação à GC no EB, verificou-se que ele tem demonstrado um relacionamento estreito com esse fundamental conceito e diversas iniciativas vêm sendo realizadas, chegando-se à conclusão de que a organização reconhece a importância de se gerir adequadamente seus conhecimentos, porém sem apresentar alguma iniciativa de grande porte em GC.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Administração Pública. Exército Brasileiro. Tácito. Explícito. Mitigar. Organização Militar.

## ABSTRACT

The present work aims to identify how Knowledge Management (KM) can contribute to mitigate the loss of tacit and explicit knowledge in the OM of the Brazilian Army (EB). Its objective was achieved through a vast bibliographic review that allowed to explain the fundamental concepts related to Knowledge Management, its relevance for Public Administration and which models can be applied in this type of organization, as well as to identify the KM practices of EB. Based on the problem formulated in this work, a qualitative and descriptive research was conducted, the author being responsible for carrying out the study, analysis, and interpretation of the information. In its results, there was a need for a model specific to KM for the public sector and that among those used by some institutions what has shown effectiveness is the Brazilian Public Administration Knowledge Management Model (MGCAPB). Regarding KM in EB, it was found that he has shown a close relationship with this fundamental concept and several initiatives have been carried out, reaching the conclusion that the organization recognizes the importance of properly managing its knowledge, but without presenting some major initiative in KM.

**Keywords:** Knowledge management. Public administration. Brazilian army. Tacit. Explicit. Mitigate. Military Organization.

\* Capitão da Arma de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2011.

\*\* Capitão da Arma de Material Bélico. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO).

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão Pública vem sendo impulsionada por novos desafios, assumindo conceitos que até então eram somente utilizados pela gestão do setor privado.

Entre esses desafios encontra-se a gestão do conhecimento que se tornou essencial às organizações, quer sejam públicas ou privadas, como nova prática de gestão que agrega e impulsiona seus processos de trabalho, para se manterem competitivas, aumentarem sua eficácia e assegurar a continuidade e boa apresentação de seus produtos e serviços (CAMPOS; BATISTA, 2008).

Observa-se uma alta preocupação com a perda do conhecimento e dúvidas sobre como disponibilizá-lo para outras pessoas da empresa. O compartilhamento do conhecimento é um fator relevante, uma vez que poderá trazer inúmeros benefícios, como permitir à organização responder mais rapidamente aos problemas, desenvolver novas ideias e evitar reinventar a roda ou repetir erros passados. (CYR; CHOO, 2010).

Além disso, ao gerenciar o conhecimento, a Administração Pública consegue enfrentar algumas ameaças corporativas como a perda de conhecimento em transferências e aposentadorias de pessoal, a degradação do conhecimento e a mudança constante da natureza das organizações.

Este artigo busca dar ênfase às questões relacionadas aos aspectos humanos, no que tange à tarefa de gerenciar o conhecimento, trazendo à tona práticas e modelos de Gestão do Conhecimento que podem ser usadas para mitigar a perda do conhecimento tácito e explícito nas Organizações Militares do Exército Brasileiro.

### 1.1 PROBLEMA

Atualmente, um dos problemas enfrentados pelas organizações militares do Exército Brasileiro (EB) é a perda do conhecimento em transferências, rotatividade e aposentadorias dos militares em geral, pois tem como consequência a perda de capital intelectual, visto que muitas informações e detalhes dos processos de trabalho ainda estão restritos às mentes das pessoas.

Tornou-se rotineiro ouvir relatos de militares sobre uma tarefa já executada no passado e que, devido à falta do registro em tempo hábil, esse conhecimento se perdeu. Há situações em que a movimentação de militares ou sua transferência por motivo de aposentadoria provoca a deficiência na qualidade do trabalho e atrasos na

execução das tarefas, em virtude de não haver procedimentos para guarda e compartilhamento do conhecimento.

É possível observar que há conhecimento acumulado pelos integrantes do EB em diversos níveis, conhecimento este adquirido em cursos de formação, especialização, extensão, aperfeiçoamento e pós-graduação realizados, além do conhecimento adquirido com as experiências individuais em operações militares, missões de paz e exercícios.

Há ainda a grande quantidade de informações produzidas que necessitam ser gerenciadas a fim de evitar o desperdício de tempo e embasar as tomadas de decisões.

Nesse sentido, o conhecimento no ambiente organizacional é fonte de valor e diferencial por meio da gestão do capital intelectual, ou seja, requer principal atenção e cuidados para com as pessoas, uma vez que elas possuem e produzem o conhecimento tácito. Já o conhecimento explícito, encontra-se sob a forma de dados brutos que podem ser processados, transmitidos e facilmente armazenados em banco de dados (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Por isso, no sentido de orientar a pesquisa foi formulado o seguinte problema: Qual a melhor forma de gerenciar tais conhecimentos, de modo que minimize a perda do conhecimento tácito e explícito nas Organizações Militares do EB?

## 1.2 OBJETIVOS

Visando racionalizar a aplicação de recursos humanos e orçamentários o presente estudo pretende identificar como a Gestão do Conhecimento (GC) pode contribuir a fim de mitigar a perda de conhecimento tácito e explícito nas OM do EB.

Para viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados os objetivos específicos, abaixo relacionados, que permitiram o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste estudo:

- a) Verificar como o conhecimento contribui com o desenvolvimento institucional;
- b) Identificar modelos de GC que podem ser aplicados nas OM do EB; e
- c) Identificar ferramentas atuais que a instituição utiliza para manter o conhecimento.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

Uma premissa deste trabalho é que o conhecimento existente na mente humana não se transfere ou se compartilha com facilidade ou espontaneidade. Dessa forma, a GC deve ser aqui estudada como uma ferramenta voltada para promover o conhecimento organizacional, a fim de possibilitar que as organizações militares do EB e seus colaboradores possam sempre usufruir das melhores informações e do máximo de conhecimento disponível, com vistas a aumentar a eficiência organizacional.

O presente trabalho pode proporcionar uma visão melhor do gerenciamento dos conhecimentos e de sua necessidade, visando contribuir na mitigação dos problemas apresentados no item 1.1, uma vez que a GC possui ferramentas que contribuem na preservação do conhecimento tácito e explícito na instituição.

### 1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitação da pesquisa, devido ao curto prazo e aos recursos disponíveis, não foi possível realizar um levantamento representativo das práticas adotadas pelas OM em Gestão do Conhecimento.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O delineamento da pesquisa iniciou-se com a definição de termos e conceitos, a fim de viabilizar a solução do problema de pesquisa, sendo baseada em uma revisão de literatura no período de 1997 a 2015. Essa delimitação baseou-se na necessidade de atualização do tema, visto que as tecnologias se encontram em constante evolução e a grande preocupação com o tema iniciou-se na década de 90 mas tornou-se mais presente na literatura na última década.

O presente referencial teórico abordará temas relevantes para a construção da pesquisa e análise dos resultados, evidenciando conceitos da Gestão do Conhecimento, os modelos que podem ser aplicados e as práticas de GC identificadas no EB.

## 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é um conjunto de cognição e habilidades que o indivíduo utiliza para resolver problemas. É formado por dados e informações e está relacionado à construção dos indivíduos através das suas crenças sobre relacionamentos causais (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Segundo Davenport e Prusak (2003), o conhecimento é um misto de experiências, valores, informação e insight experimentado, a qual promove uma estrutura para a avaliação e integração de novas experiências e informações.

A informação diferencia-se do conhecimento, pois o fator humano interage sobre a informação, potencializando e criando o conhecimento por meio da interpretação e da evolução de habilidades e competências humanas à informação, visto que o conhecimento é uma interpretação elaborada da informação recebida, que agrega um novo valor à informação (BRAUN; MUELLER, 2014).

Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam o conhecimento em dois formatos: o explícito que pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas e recursos visuais. Este tipo de conhecimento pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos de modo formal e sistematizado e comumente encontrado em publicações e; o tácito que é um tipo de conhecimento subjetivo ligado as experiências individuais, baseado em contexto e interpretações.

“O conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento difícil” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19).

Diante da quantidade de conhecimento que é produzido dentro das organizações, um grande desafio tem sido identificar e usar efetivamente esse conhecimento gerado, evitando assim, a constante reinvenção da roda e a resolução de problemas seguida vezes partindo do zero (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). No entanto, Davenport e Prusak (2003, p. 21) afirmam que “a mera existência do conhecimento em alguma parte da organização é de pouca ajuda, ele só é um ativo corporativo valioso quando está acessível”.

Além disso, as características intangíveis e componentes tácitos fazem do conhecimento um recurso de difícil imitação por parte das organizações (CHOO, 2003).

Nesse âmbito da gestão, Angeloni (2008, p. 2) apresenta o conceito de gestão do conhecimento como “um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações”.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a gestão do conhecimento deverá cultivar uma abordagem de incorporar, identificar, gerir e compartilhar toda a informação da empresa, seja ela conhecimento tácito ou explícito.

A GC representa um modelo com um conjunto de técnicas e ferramentas que se apoderam dos processos gerenciais e infraestrutura física e digital que viabilizam, contribuem e estimulam os processos humanos de criação e disseminação de conhecimentos individuais e coletivos (LARA, 2004). É utilizado para manter de forma sistemática as inovações geradas na empresa para um melhor posicionamento de mercado.

A GC nas organizações públicas segue o mesmo contexto, a diferença é que nas organizações privadas implantam-se as estratégias de GC porque, talvez, se não inovarem tendem a desaparecer com maior rapidez, já as instituições públicas são motivadas a alcançar esse novo cenário com intuito de ganhar qualidade e rapidez nos processos e, em alguns casos, lidar com as pressões de uma sociedade exigente (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012).

Segundo Lausin, Desouza e Kraft (2003) a Gestão do Conhecimento já existia no exército norte-americano. Entretanto, muitos, equivocadamente, acreditam que a gestão do conhecimento só ocorreu após o desenvolvimento da Tecnologia da Informação. Mas, segundo esses autores, essa atividade é tão antiga quanto o próprio exército dos Estados Unidos da América, sendo fruto da cultura organizacional e militar que foi moldada no decorrer dos séculos.

Cabe ressaltar que as Organizações Militares têm regimentos e legislação próprios, portanto, diferem-se das organizações públicas civis. Entretanto, assim como as demais, seguem a Administração Pública. A Gestão Pública têm por finalidade organizar, motivar e orientar ações para criação e consecução de objetivos que justifiquem uso da autoridade pública (SCHMITT; COSTA; MORETTO NETO, 2012).

A relação entre a GC e uma Organização militar causa mudanças na Instituição e influencia a gestão dos seus recursos humanos, principalmente quanto

aos impactos na estrutura e na cultura da organização militar (EVANGELISTA et al., 2003).

Segundo Lausin, Desouza e Kraft (2003), em se tratando de aprendizagem, as organizações militares, em geral, propiciam uma melhor formação e treinamento de seus membros, e ainda fomentam maneiras eficazes de ensino. Ainda afirmam que o aprendizado não se restringe ao desenvolvimento de conhecimentos técnicos, mas também engloba o desenvolvimento da capacidade mental que, mesmo sob pressão, consegue filtrar as informações que lhes chegam, identificando as mais importantes e úteis para a sua missão.

O aprendizado organizacional pode ser obtido por meio de dois itens relevantes: os insights e a memória organizacional. O primeiro se refere aos conhecimentos e modelos mentais compartilhados. E o segundo diz respeito aos mecanismos institucionais para reter o conhecimento (TAKAHASHI; FISCHER, 2009).

As instituições devem aprender com suas experiências, fazer um registro das melhores práticas e compartilhar esse conhecimento internamente, tornando-o institucionalizado, ou seja, propriedade comum, evitando que fique restrito a algumas pessoas específicas e que se percam quando elas deixarem a organização (MIRANDA; MORESI, 2010).

## 2.2 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

São vários os modelos de GC aplicáveis às organizações. Cada modelo foi desenvolvido dentro de um contexto e para tipos ou tamanho determinados de instituições. A seguir são apresentados os principais modelos.

### 2.2.1 Modelo de Nonaka e Takeuchi

Um dos modelos de gestão do conhecimento organizacional mais citado na literatura foi o proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). Nele, a chave para a criação do conhecimento organizacional está na conversão do conhecimento de tácito para explícito e, nos níveis das entidades criadoras de conhecimento, do indivíduo para interorganização. Essa interação, promotora da espiral do conhecimento, ocorre de quatro modos: socialização, externalização, internalização e combinação, conforme Figura 1, a seguir:



**Figura 1** – Espiral do conhecimento  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Os modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997) estão apresentados no Quadro 1, bem como a uma síntese elaborada por Silva (2004) para cada modo.

Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Processo compartilhamento de experiências que ocorrem por exemplo, através da comunicação face a face ou trabalho do tipo mestre-aprendiz, promovendo a conversão do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa (NONAKA; TAKEUSHI, 2008).	Processo de transformação do conhecimento tácito do indivíduo em conhecimento explícito, através de metáforas, analogias, modelos ou hipóteses (NONAKA; TAKEUSHI, 2008)	O processo de associação de diferentes conhecimentos explícitos que podem ocorrer através de documentos, reuniões ou redes de comunicação computadorizada (NONAKA; TAKEUSHI, 2008).	Processo de incorporação do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo que pode ocorrer através de consulta a documentos, manuais ou relatos orais, auxiliando assim os colaboradores a vivenciarem indiretamente a experiência de outros (NONAKA; TAKEUSHI, 2008).
“[...] troca de conhecimentos face a face entre pessoas” (SILVA, 2004, p.146).	“[...] o registro do conhecimento da pessoa feito por ela mesma” (SILVA, 2004, p.146).	“[...] o agrupamento dos registros de conhecimentos” (SILVA, 2004, p.146).	“[...] o agrupamento dos registros de conhecimentos” (SILVA, 2004, p.146).

**Quadro 1** – Modos de conversão do conhecimento  
Fonte: Elaboração própria (2020)

Influenciado pelo modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), Silva (2004) apresenta as *lessons learned* como facilitadores para trabalhar o conhecimento no formato explícito, através da capacidade das organizações construírem sua memória organizacional baseada em vivência, erros levantados e soluções adotadas.

Tonet e Paz (2006) chamam atenção para fatores que podem inibir o processo de compartilhamento de conhecimento, como por exemplo, estruturas muito centralizadas e formais, exigência de que as coisas sejam feitas sempre da

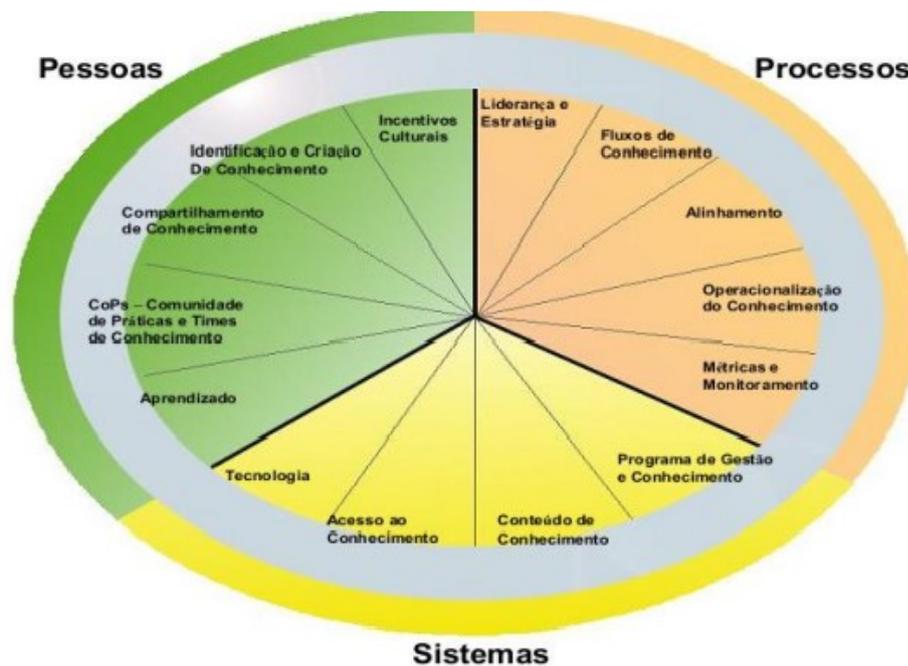


mesma forma e sanções rígidas aos erros cometidos, sem que haja qualquer distinção entre erro de aprendizagem e erro de descaso. Davenport e Prusak (2003) apresentam a intolerância ao erro ou necessidade de ajuda, como inibidores da transferência de conhecimento.

### 2.2.2 OKA – Organizational Knowledge Assessment

O OKA foi um modelo desenvolvido por Fonseca (2006) com a colaboração do Banco Mundial. A sua complexidade e amplitude o torna, de certa forma, inadequado a micro e pequenas empresas.

Segundo Batista (2012, p. 30), “o OKA é um modelo de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC”. Esse modelo estrutura-se avaliando três áreas dentro da organização: sistemas, processos e pessoas. Cada uma dessas áreas é constituída por dimensões, que no total corresponde a 14. A Figura 2 demonstra a divisão dessas áreas.



**Figura 2 –** Divisão das áreas do OKA  
Fonte: Fonseca e Fresneda (2010)

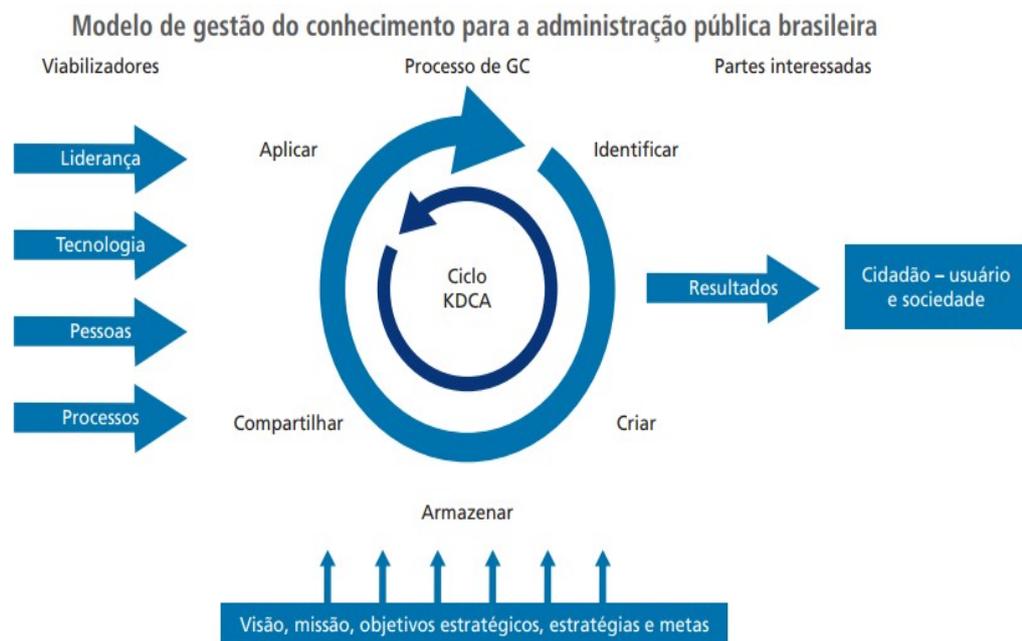
O questionário de diagnóstico da GC é composto por 205 questões que são respondidas em um software criado justamente para o OKA, o Sysoka. Depois de respondidas as questões é gerado um gráfico radar (spider), no qual são fornecidas informações importantes para elaboração do diagnóstico e do plano de GC.

### 2.2.3 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB)

Batista (2012) defende a necessidade de um modelo específico de GC para o setor público e apresenta um modelo de GC genérico, holístico, com foco em resultados e específico para a administração pública com o intuito de orientar as organizações públicas na implementação da GC.

Analisando alguns modelos, instrumentos de avaliação e roteiros de implementação de GC utilizados por organizações públicas, Batista (2012) identificou os seguintes componentes que foram utilizados na construção do MGCAPB.

A Figura 3 apresenta os seis componentes do MGCAPB, a saber: *i)* direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; *ii)* viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; *iii)* ciclo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; *iv)* ciclo *knowledge do check act* (KDCA); *v)* resultados de GC; e *vi)* partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade (Batista, 2012).



**Figura 3 – MGCAPB**  
Fonte: Batista (2012)

Os direcionadores estratégicos como a visão de futuro, a missão, os objetivos estratégicos e as metas são os primeiros componentes e servem de fundamento

para o modelo. É essencial para o êxito da implementação alinhar a GC com tais direcionadores (BATISTA, 2012).

Os fatores críticos de sucesso da GC constituem o segundo componente do modelo. São estes: *i)* liderança; *ii)* tecnologia; *iii)* pessoas; e *iv)* processos (BATISTA, 2012).

Entre as práticas de GC com objetivo de aumentar a capacidade dos colaboradores na execução dos processos de GC, podem-se citar: fóruns/listas de discussão; comunidades de prática; educação corporativa; narrativas; *mentoring* e *coaching*; e universidade corporativa (Batista, 2012).

Para ter sucesso na implementação da GC, a organização deve incorporá-la à gestão de processos para que os processos sistemáticos e modelados com o conhecimento adequado contribuam para melhorar o desempenho organizacional (BATISTA, 2012).

O terceiro componente do MGCAPB é o processo de GC. Para alcançar os objetivos organizacionais, cinco atividades deste processo são necessárias: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Estas atividades devem ser colocadas em prática na gestão de processos e projetos. Para tal, deve-se utilizar o ciclo KDCA, que é o quarto componente do MGCAPB (BATISTA, 2012).

O quinto componente é resultados da GC. Há dois tipos de resultados esperados com a implementação da GC: imediatos e finais. Os imediatos são aprendizagem e inovação. Os resultados finais são consequências dos resultados imediatos e são: aumento da eficiência; melhora da qualidade e da efetividade social; e contribuir para a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012).

O sexto e último componente do modelo de GC para a administração pública são as partes interessadas, a saber: o cidadão-usuário e a sociedade. Identificar as necessidades e as expectativas da sociedade em geral é uma tarefa relevante na GC das organizações públicas (BATISTA, 2012).

### 2.3 FERRAMENTAS PRÁTICAS DA GC

O Quadro 2 apresenta práticas de GC apuradas na pesquisa “Gestão do conhecimento na Administração Pública” (BATISTA et al., 2005).

<b>Práticas de gestão do conhecimento</b>	<b>Definição</b>
Comunidade de prática/comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum
Mentoring	Modalidade de gestão do desempenho na qual expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo.
Coaching	Similar ao mentoring mas o coach não participa da execução das atividades.
Benchmarking interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
Melhores práticas	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas através de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências.
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços. Mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/ departamentos. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores.
Sistema de gestão por competências	Estratégia e gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho.
Banco de competências individuais/ Banco de Talentos/ Páginas amarelas.	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
Memória organizacional/ lições	Registro do conhecimento sobre processos, produtos e serviços
Educação corporativa	Processo de educação continuada com vistas à atualização do pessoal.
Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	Inclui mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente e política de propriedade industrial.
Narrativas	Técnicas utilizadas para descrever assuntos complexos, comunicar lições aprendidas.
Sistemas de workflow	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos.
Gestão do conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações.
Gestão eletrônica de documentos	Prática que implica adoção de aplicativos de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação de documentos.

**Quadro 2 – Práticas de Gestão do Conhecimento**

Fonte: Batista et al. (2005).

## 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO EB

Por meio de pesquisa documental constatou-se que o EB possui Instruções Reguladoras para a Gestão do Conhecimento Doutrinário (EB20-IR-10.003, 2015) que apresentam os princípios da gestão do conhecimento aplicados ao desenvolvimento e à evolução da Doutrina Militar Terrestre, reunindo os aspectos conceituais e os procedimentos para a concretização das atividades geradoras de informações doutrinárias (BRASIL, 2015).

Essa mesma publicação busca, ainda, padronizar fundamentos de procedimentos e, ao mesmo tempo, possibilitar a adequada gestão do diversificado rol de conhecimentos obtidos, criando condições favoráveis para o aperfeiçoamento da Doutrina Militar Terrestre (DMT) e mantendo a coordenação e o controle da formulação doutrinária pelo Estado-Maior do Exército (EME), além de ensejar a unidade de pensamento operativo na Força Terrestre (BRASIL, 2015).

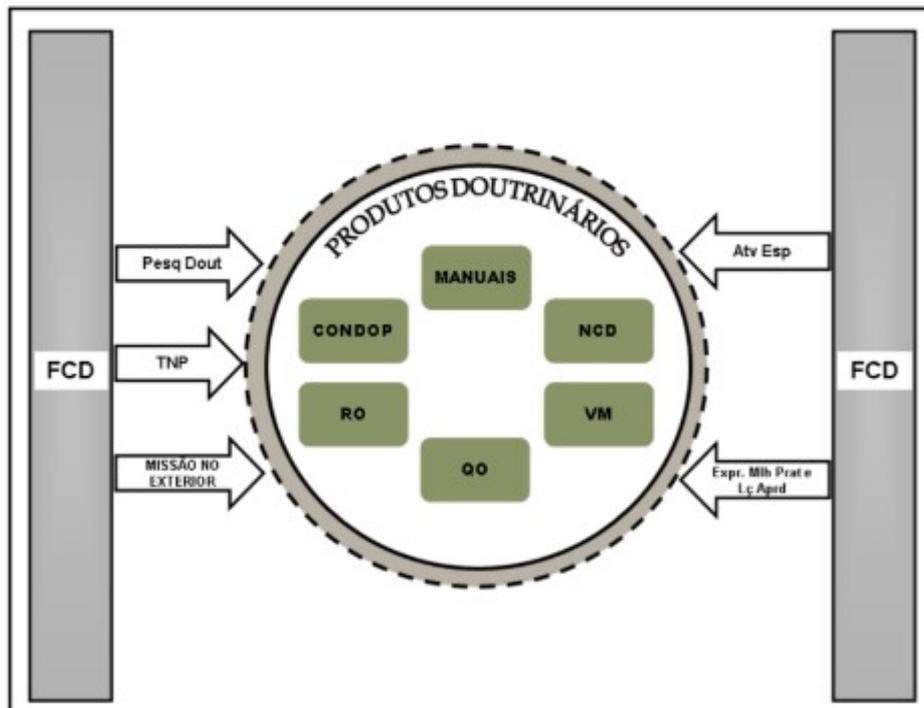
Segundo a IR (BRASIL, 2015), a Gestão do Conhecimento Doutrinário (GCD) é a sistemática orientada e monitorada que possibilita o fluxo dos Conhecimentos de Interesse da Doutrina (CID) entre as OM ou militares do Exército, de maneira a permitir o desencadeamento do processo decisório para a adoção e decorrente compartilhamento de conhecimento.

A GCD fundamenta-se na coleta dos CID seguida da interação com outros dados correlatos existentes, efetuando o adequado tratamento para a sua consolidação e a posterior difusão dos conhecimentos obtidos.

A Gestão Eletrônica de Documentos Doutrinários (GEDD) é uma tecnologia que provê um meio de gerar, controlar, armazenar, compartilhar e recuperar CID. A GEDD utiliza o Portal de Doutrina do Exército, sob a responsabilidade do Centro de Doutrina do Exército/COTER, que permite aos usuários acesso e participação no trâmite das informações de forma ágil, segura e atualizada.

As Fontes do Conhecimento Doutrinário (FCD) consideradas na IR pesquisada são as seguintes:

- I - Pesquisa Doutrinária;
- II - Trabalhos de Natureza Profissional Elaborados por Militares do Exército;
- III - Conhecimentos Decorrentes de Missão no Exterior;
- IV - Atividades Especiais (Seminários de Doutrina, Simpósios de Doutrina, Intercâmbios, Visitas e Outras); e
- V - Experiências, Melhores Práticas e Lições Aprendidas (BRASIL, 2015).



**Figura 4** – A integração das FCD no ciclo para obtenção dos produtos doutrinários  
 Fonte: Brasil (2015, p.7).

O militar e/ou a OM detentores de determinada experiência poderá enviar a sua contribuição ao EME ou ao C Dout Ex/COTER, utilizando preferencialmente o Portal de Doutrina do Exército. Esse portal é uma ferramenta para agilizar o processo de gestão do conhecimento, possibilitando a interação de qualquer militar, OM, civis ou órgãos integrantes do Sistema de Doutrina Militar Terrestre diretamente com o Centro de Doutrina do Exército/COTER.

Outra ferramenta que contribui para a GC no EB é a Biblioteca Digital criada pelo Centro de Doutrina do Exército (BDEX) onde é possível se registrar e disseminar documentos importantes, dividindo-os em cinco comunidades: acervo institucional do exército, biblioteca digital de doutrina, publicações oficiais de defesa, publicações oficiais de grandes eventos e publicações científicas.

O EB também criou o Sistema de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas – SADLA, ferramenta para compartilhar as experiências vividas por militares em operações ou exercícios, e o Sistema de Gerenciamento de Projetos do Exército Brasileiro, GPEx, que permite ao gestor o controle e a elaboração de documentos em acordo com o previsto nas Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB).

Por fim, no Departamento de Ciência e tecnologia (DCT), pode-se observar a existência do Banco de Talentos do DCT, ferramenta desenvolvida com a finalidade de mapear os talentos de militares e civis que trabalham no Sistema de Ciência e Tecnologia do Exército, permitindo consultas por meio de níveis de acesso (VILLELA; MACHADO, 2015, p.33).

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo foi realizado de forma essencialmente qualitativa e de caráter descritivo. Como procedimento técnico de pesquisa, a modalidade utilizada foi a pesquisa bibliográfica e documental como ferramentas para alcançar o objetivo proposto.

A pesquisa é qualitativa quando “há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

O caráter descritivo apresenta a relevância da Gestão do conhecimento como ferramenta de mitigação da perda de conhecimento tácito e explícito, cabendo ao autor realizar o estudo, a análise, e a interpretação dos dados, minimizando a manipulação e influência do mesmo.

Um estudo bibliográfico foi realizado, inicialmente, com objetivo de levantar dados e informações que serviram de base para a investigação e para a delimitação da pesquisa, além de proporcionar o aprofundamento necessário sobre o tema (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Pesquisas bibliográficas, documentais e revisões sistemáticas da produção acadêmica foram essenciais na identificação das ferramentas atuais que a instituição utiliza para manter o conhecimento e identificar modelos de GC que podem ser aplicados nas OM do EB.

#### **3.1 COLETA DE DADOS**

A pesquisa contemplou a coleta de dados por meio do aprofundamento teórico a respeito do assunto, utilizando dos seguintes meios: pesquisa bibliográfica e documental.

No que tange à pesquisa bibliográfica e documental, sua principal finalidade é providenciar ao pesquisador um contato direto com artigos, documentos e obras que tratem do tema estudado.

Para atingir o objetivo específico da pesquisa de identificar as ferramentas que a instituição utiliza para manter o conhecimento, foram coletados dados de publicações internas ao EB a fim de verificar as eventuais orientações sobre Gestão do Conhecimento no âmbito da Força. Também foi realizada uma investigação minuciosa nos sítios eletrônicos do EB no intuito de verificar as rotinas e orientações estabelecidas acerca do assunto.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A gestão do conhecimento se apresenta como um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem identificar, analisar e gerenciar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da organização e seus processos associados.

Segundo a abordagem organizacional mais sistêmica, a gestão do conhecimento compreende o planejamento, a execução e o controle de ações voltadas para desenvolver o conhecimento da instituição e seus processos correspondentes. Nesta perspectiva, existem várias formas de abordagens conceituais para a gestão do conhecimento, dentre elas as propostas por Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (2003), Fonseca (2006) e Silva (2004).

Batista (2012) defende a necessidade de um modelo específico de GC para o setor público, ou seja, um modelo de GC genérico, holístico, com foco em resultados e específico para a administração pública com o intuito de orientar as organizações públicas na implementação da GC.

A Revista IPEA (2014) aponta que organizações públicas brasileiras adotaram nos últimos anos modelos distintos de GC. A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), por exemplo, optou em utilizar como ponto de partida para a construção do seu modelo de GC duas perspectivas complementares, a saber: o *SET KM model* e o *knowledge based view of organizations*.

Já o Instituto Nacional do Câncer (Inca), preferiu um modelo de sistema de GC com quatro passos (criação, estruturação, compartilhamento e aplicação do conhecimento) baseados no trabalho de Bose (2003), que descrevem os quatro maiores objetivos dos sistemas de GC: criar a substituição do conhecimento,



aumentar o acesso a este, melhorar seu ambiente e gerenciá-lo como ativo intangível (BATISTA et al, 2014).

Outras organizações públicas decidiram implantar o modelo MGCAPB, método proposto por Batista (2012). Dentre estas organizações estão a Superintendência de Aeronavegabilidade (SAR) da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), Empresa Brasileira de Telégrafos (ECT) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

A SAR/ANAC está implementando projetos de GC com a utilização de ações e práticas como comunidades de prática, trilhas de aprendizagem, melhoria dos macroprocessos da SAR, revisão dos atos normativos e procedimentais e repositório digital (MemoAir). Além disso, a superintendência está instituindo uma unidade gerencial e equipes de trabalho para executar os projetos de GC, seguindo, assim, o proposto pelo MGCAPB (Batista, 2012).

A ECT cumpriu as etapas de diagnóstico, planejamento e desenvolvimento e prepara-se para a última etapa (implementação), quando deverá ser instituída a estrutura de governança para viabilizar a institucionalização da GC em toda a empresa.

Finalmente, o IPEA executou as etapas de diagnóstico e planejamento e implementou o primeiro projeto de GC: o RCIpea.

Observa-se que o a GC representa mudança de cultura para muitas organizações e que o apoio de um processo de capacitação é muito importante. É necessário que o tema esteja na pauta da organização. Se não houver um mínimo de conhecimento prévio e sensibilização a respeito, é difícil implementar GC, visto que muitos veem GC como mais um modismo, como tantos que já experimentaram, e isso realmente pode tornar-se uma barreira para a implementação da GC (BATISTA et al, 2014).

Incentivos podem ser vistos como facilitadores ou barreiras, se a cultura organizacional exige incentivos, não tê-los será uma barreira, se não é praxe contar com incentivos, a implementação de alguns em favor da GC poderá facilitar o processo de implementação (BATISTA et al, 2014).

Assim, reforça-se a importância da GC como um componente fundamental para se mitigar a perda de conhecimento, tanto tácito como explícito, na organização.

## 5 CONCLUSÃO

Quanto à questão de estudo e objetivo proposto no início deste trabalho, conclui-se que a presente investigação atendeu ao pretendido, ampliando a compreensão da Gestão do Conhecimento como ferramenta efetiva na mitigação da perda de conhecimento tácito e explícito no EB.

A revisão de literatura possibilitou verificar como o conhecimento contribui com o desenvolvimento institucional, identificar modelos de GC que podem ser aplicados nas OM do EB e identificar ferramentas atuais que a instituição utiliza para manter o conhecimento, atendendo aos objetivos específicos da pesquisa.

Apesar de ser um assunto relativamente novo, verificou-se que o EB tem demonstrado alinhamento com esse fundamental conceito e diversas iniciativas importantes vêm sendo realizadas. É possível destacar que, de modo geral, a instituição pesquisada percebe o valor do conhecimento na composição de seus processos e serviços.

Em relação ao aprendizado organizacional e os conhecimentos explícitos observa-se que o EB disponibiliza meios para que seus militares possam se aperfeiçoar e trabalhar de maneira mais eficiente disseminando conhecimentos explícitos por toda a organização. Entretanto, os conhecimentos tácitos ainda precisam ser difundidos de melhores formas dentro da instituição para que ela alcance um nível maior de eficiência dentro do assunto.

Sugere-se que o EB tenha contato com o modelo utilizado neste estudo – MGCAPB – a fim de aprofundar o conhecimento e o entendimento acerca dos processos avaliados e suas contribuições para a geração do conhecimento. Tal contato possibilitará à instituição, dispor de condições e estabelecer alguns programas de ação para utilizar de forma efetiva o conhecimento existente na organização.

Por limitações dos recursos disponíveis à pesquisa não foi possível realizar um levantamento representativo das práticas adotadas pelas OM em Gestão do Conhecimento.

Como estudos posteriores sugerem-se, a análise das práticas realmente adotadas pelas organizações militares do EB e identificar se as práticas adotadas pelas Organizações Militares do EB em GC são efetivas ou carecem de um apoio especializado.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008.

BATISTA, F. F. et al. Gestão do conhecimento na administração pública. Brasília: **Ipea**, jun. 2005. (Texto para Discussão, n. 1.095). Disponível em: <<http://goo.gl/WlIjMr>>. Acesso em: 3 abr. 2020.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

BATISTA, F. F. et al. Casos Reais de Implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. Brasília: **Ipea**, abr. 2014. (Texto para Discussão, n. 1.941). Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2877/5/TD\\_1941\\_Vers%c3%a3o%20revista.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2877/5/TD_1941_Vers%c3%a3o%20revista.pdf)>. Acesso em: 3 abr. 2020.

BRASIL. Exército. Estado - Maior do Exército. **Instruções Reguladoras para a Gestão do Conhecimento Doutrinário**. 2. ed. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <<http://www.bdex.eb.mil.br>>. Acessado em: 4 abr. 2020.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA — Organizational Knowledge Assessment. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 983-1006, ago. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-76121620>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122014000400009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000400009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 fev. 2020.

BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S. de. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro**, 2012, vol.46, n.5, pp.1341-1366, out. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000500008>. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003476122012000500008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122012000500008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 3 mar. 2020.

CAMPOS, Marcelo Moreira; BAPTISTA, Sofia Galvão. Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília: um estudo exploratório. **Revista Ibero-americana de Ciência da Informação (RICI)**, v.1 n.1, p.181-197, jan./jun. 2008.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac, 2003. ISBN 85-7359-341-5. Título original: The knowing organization.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução Lenke Peres. 10. Ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2003. ISBN 85-352-0352-4.

EVANGELISTA, A. DONATO, A; CARVALHO, F. NEVES, H. **A gestão do conhecimento nas organizações**. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG, 2003.

FONSECA, A. F.; FRESNEDA, P. S. V. **Método Organizational Knowledge Assessment – OKA**: Documento Base. Brasília: CTGCIE/CEGE/UCB/UNIPÊ, 2010.

LARA, C. R. D. de. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobre, 2004.

LAUSIN, A.; DESOUZA, K. C.; KRAFT, G. D. Knowledge management in the US Army. **Knowledge and Process Management**, v.10, n. 4, p. 218-230, Oct./Dec. 2003.

MIRANDA, M. M. S. DE.; MORESI, E. A. D. A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região, 2010. São Paulo: TECSI FEA USP.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Tradução: Ana Thorell. São Paulo: Bookman, 2008. ISBN 0-470-82074-8. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/275021278/Gestao-Do-Conhecimento-Takeuchi-e-Nonaka>. Acesso em: 27 fev. 2020.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Tradução: Maria Adelaide Carpigiani. São Paulo: Bookman, 2002. ISBN 0-471-99768-4.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. *E-book*. ISBN 978-85-7717-158-3. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2020.

SCHMITT, V. G. H.; COSTA R. P.; MORETTO NETO, L. Desvendando a administração em ambientes militares. **Revista das Ciências militares**, Rio de Janeiro, v.3, n.27, 2012.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da informação**, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2020.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de cursos superiores de tecnologia [CSTS], 2009. 2 p. 5 p.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Rev. adm. contemp**, vol.10, n. 2, p.75-94, 2006. DOI:<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000200005>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552006000200005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000200005). Acesso em: 20 mar. 2020.

VILLELA, T.E.A.; MACHADO, I.F.C. knowledge management inside Brazilian army (in a triple helix context). 2015. 52 f. **Trabalho de Conclusão de curso** - cisb executive innovation management course, Brasília, 2015.