



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Avaliação de práticas de Gestão do Conhecimento em unidades do Exército Brasileiro

PABLO DAMASCENO SALES

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à órgão de fomento:

Ao Exército Brasileiro, por seu apoio a esta pesquisa por meio das Organizações Militares do Forte do Pinheirinho.

AValiação de Práticas de Gestão do Conhecimento em Unidades do Exército Brasileiro

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das tecnologias informatizadas desde os anos 1980 tem impulsionado a velocidade do compartilhamento de informações a níveis exponencialmente crescentes. Em conjunto com o desenvolvimento da internet ocorrido no mesmo período, isto tem aumentado a dificuldade em se lidar com bancos de dados dos mais diversos assuntos e nas mais diferentes áreas.

Ainda no final do século passado, Stewart (1998) vislumbrou o surgimento da Era da Informação e suas consequências, como a transformação da informação e do conhecimento em ativos econômicos mais importantes do que matérias primas como o aço ou outros produtos industriais da Era Industrial. Quase 20 anos depois deste autor, Villas Bôas (2016) constata os impactos da grande quantidade de informações disponíveis tanto em pessoas quanto em organizações, considerando que tal volume tem sido um fator desestruturante para as instituições, o que tem levado à maior busca por meios para gerenciar a grande gama de dados e transformá-los em conhecimento.

Na tentativa de lidar com estas dificuldades, muitas empresas do setor privado passaram a procurar opções dentre diferentes ferramentas de gestão (CONG e PANDYA, 2003), indo ao encontro das vertentes que adotam o conhecimento como diferencial competitivo (DALKIR, 2013; DAVENPORT, 2008; NONAKA e TAKEUCHI, 1997). É neste contexto que surge a Gestão do Conhecimento (GC), com a finalidade de otimizar o desempenho de empresas, independentemente de seus recursos serem de origem pública ou privada (SCHLESINGER *et al*, 2008). Batista (2012, p. 17) complementa, afirmando que “enquanto o setor privado implementa a GC visando ao lucro e ao crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social”.

Como parte das instituições públicas brasileiras, o Exército Brasileiro (EB) também tem adotado práticas de Gestão do Conhecimento no seu dia-a-dia. Villas Bôas (2016, p. 1) menciona que “o Exército Brasileiro (EB) está se adaptando a esse novo momento, com novas capacidades e competências, buscando capacitar seus quadros e revendo seus paradigmas”. Todavia, a possibilidade de o militar ser transferido “em qualquer época do ano, para qualquer região do país” (BRASIL, 2014, p. 4-4) provoca rotatividade constante dos militares em suas funções, o que é visto por Brito, Oliveira e Castro (2012) como um problema grave, vez que nestas situações ocorre de o conhecimento ir embora com as pessoas.

Sobre esta situação, em diagnóstico feito no Exército entre os anos de 2011 e 2013, Jansen (2013, p. 6) concluiu que “somente uma parte ínfima desse conhecimento individual é repassada para o coletivo”, reforçando as colocações anteriores a respeito da rotatividade de funções. Torres (2020) complementa, afirmando que há no EB características que tornam a organização propensa à perda de conhecimento, como o seu grande efetivo, a grande quantidade de Organizações Militares (OM), a alta rotatividade já citada e os chamados pilares institucionais do Exército: hierarquia e disciplina. O autor também menciona que “para se evitar a solução de continuidade atinente à rotatividade de pessoal e a exigência de vivência nacional, o estudo de ferramentas para a mitigação de perda de conhecimentos pode se mostrar útil para a Força Terrestre” (TORRES, 2020, p. 3). Da mesma forma que outras organizações, o EB precisa rotineiramente revisar e ajustar seus procedimentos, utilizando para tal ferramentas adequadas às demandas, como as práticas de Gestão do Conhecimento.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A Gestão do Conhecimento, infelizmente, ainda não é algo cultural no Brasil, sendo particularmente dificultada no setor público por resistências orgânicas existentes na área (SANTORO, 2019). Dentre os problemas encontrados, Osborne e Gaebler (1998) destacam que a burocracia, ligada às suas normas e regulamentos, torna os sistemas pouco flexíveis, sem dinâmica e passíveis de terem prejudicadas a velocidade de decisão, a criatividade e a eficiência do setor.

A fim de driblar essa problemática, investir no caminho do conhecimento é uma opção consideravelmente viável. Como afirmam Takeuchi e Nonaka (2008, p. 39), “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Trazendo este assunto para o contexto do Brasil, Santoro (2019, p. 15) diz que “os ativos intelectuais são a ferramenta principal para a criação de valor nas atividades de uma organização; porém, muitas vezes, tal capital é mal administrado ou ainda carece de desenvolvimento no contexto das empresas brasileiras”. O setor público, por sua vez, encontra mais dificuldades à implementação de práticas de GC, conforme o verificado em diversos trabalhos que estudam a relação entre Gestão do Conhecimento e instituições públicas (BATISTA, 2012; CONG e PANDYA, 2003; MARONATO, 2018; MISRA, 2007; OSBORNE e GAEBLER, 1998; SCHLESINGER *et al*, 2008; SETIM, 2011; SOUZA, 2009).

O meio militar, por sua vez, carece da Gestão do Conhecimento tal qual os demais. Freeman e Calton (2020) apontam que os militares necessitam continuamente superar seus adversários em diversas áreas, inclusive nesta, que, da mesma forma, evolui sem interrupção. Assim, a adaptação às mudanças se faz necessária em todos os domínios, sem se excluir daí a GC. Apesar da dificuldade inerente, há maneiras de se buscar a dianteira nesta corrida usando-se, por exemplo, a geração de conhecimento, o compartilhamento de conhecimento e a inovação, ferramentas relacionadas às Organizações de Aprendizagem maduras.

Diante disso está o Exército Brasileiro, com suas tradições e valores, inserido no contexto da administração pública e frente aos cenários de batalha ímpares da modernidade, o que faz por merecer a atenção acadêmica para a resolução da problemática levantada neste trabalho.

Este estudo pretende, assim, realizar um diagnóstico sobre as práticas de Gestão do Conhecimento quanto ao estágio de implantação e ao alcance, tendo como universo de pesquisa as Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro situadas no complexo militar do bairro Pinheirinho, na cidade de Curitiba, Paraná, e como referência as dimensões da Gestão do Conhecimento postuladas por Misra (2007) – Gestão de Recursos Humanos (Pessoas), Processos Organizacionais (Processos) e Base Tecnológica e Funcional (Tecnologia). Pretende-se, assim, responder ao seguinte problema de pesquisa: nas OM estudadas, as práticas de GC das dimensões Pessoas, Processos e Tecnologia estão implantadas e têm alcance o suficiente para conseguirem fazer o que se propõem?

Intencionando responder ao problema de pesquisa acima, propõe-se como objetivo do trabalho o que se segue: analisar as práticas de Gestão do Conhecimento nas Organizações Militares do Exército Brasileiro selecionadas quanto ao estágio de implantação e ao alcance, de acordo com as dimensões da GC Gestão de Recursos Humanos (Pessoas), Processos Organizacionais (Processos) e Base Tecnológica e Funcional (Tecnologia).

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUAS PRÁTICAS

As teorias e práticas de GC surgiram formalmente e como uma área específica na década de 1990 (NEVES, VARVAKIS e FIALHO, 2018). Todavia, sua existência remonta a períodos muito mais antigos e que se confundem com a própria história moderna da humanidade. A

escrita cuneiforme e guarda de tábuas de argila por sumérios, por volta de 3200 a.C., são um dos primeiros exemplos do que poderia se chamar de prática de Gestão do Conhecimento, bem como as bibliotecas do período pré-cristão (JEAN, 2002). Desde então, a evolução tecnológica fez surgir as mais diversas formas de transmissão do conhecimento, desde as inclusivas, como a escrita Braille para deficientes visuais, às mais sofisticadas, como a troca de mensagens por aparelhos de telefonia celular do tipo *smartphone*, todas elas servindo de auxílio à Gestão do Conhecimento.

Antes de seguir no assunto, no entanto, é necessário analisar e diferenciar os conceitos de dado, informação e conhecimento. Na década de 1990, e mesmo antes, já havia dificuldade na diferenciação destes termos, o que reforça a importância de se fazer esta distinção (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Não há um consenso a respeito deste tópico, entretanto, a unanimidade não se faz necessária, sendo mais relevante que haja uma ligação lógica no contexto entre eles.

Davenport e Prusak (1998) apresentam dados como sendo fatos brutos, quantificáveis, não passíveis de interpretação. Informação, em um grau mais complexo, seria um dado que ganhou relevância e propósito (DAVENPORT, 2008). Conhecimento, forma mais elaborada dentre os três conceitos, é apresentado por CEN (2004) como uma combinação dos dois anteriores, estando aplicados em um contexto e mesclando-se com a experiência do interlocutor. Davenport (2008) acrescenta que o conhecimento é de difícil estruturação, exigindo reflexão, e é difícil de ser transferido. Não se pretende encerrar estes conceitos nas poucas linhas apresentadas acima, entretanto, para os fins deste estudo, o conteúdo é tido por suficiente, deixando a critério do usuário maior aprofundamento conforme sua necessidade.

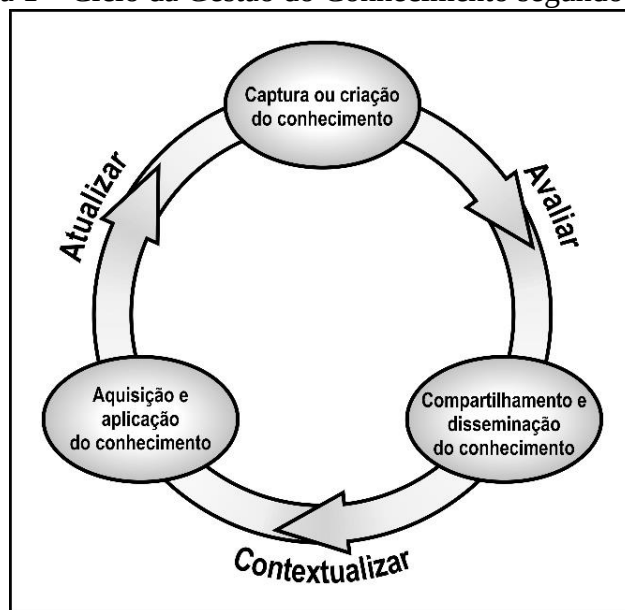
O conhecimento é categorizado de diversas formas. Em uma delas, de destaque para o entendimento deste trabalho, ele é desdobrado em uma perspectiva epistemológica, a partir do qual outras conexões de desenvolvem. Neste sentido, há dois tipos distintos. O primeiro deles é o conhecimento tácito, que é o tipo que está com as pessoas e que tem como característica a subjetividade, sendo de difícil codificação. O outro é o conhecimento explícito, sendo este o que está registrado em linguagem formal em qualquer meio que possibilite-o ser captado, interpretado e compreendido por outra pessoa. Este tipo é mais duradouro e mais fácil de ser propagado. Quando o conhecimento é compartilhado, ocorre a interação entre estes dois tipos, em processos de conversão de conhecimento que o fazem surgir em instâncias seguintes, sendo passado adiante (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). O compartilhamento do conhecimento é essencial na Gestão do Conhecimento. Seria um esforço inútil catalogar e organizar os conhecimentos se estes não pudessem ser transmitidos (GROTTO, 2002). Sem serem compartilhadas, as lições aprendidas se perdem (FREEMAN e CALTON, 2020).

Da mesma forma que há dificuldade para se unanimizar as definições de dado, informação e conhecimento já abordadas, também é difícil chegar a um consenso do que é Gestão do Conhecimento. Souza (2011) identificou sete definições distintas em seu trabalho, oriundas de diferentes autores. Há ainda outras além das abordadas, todavia, para se direcionar os esforços, optou-se por apresentar aqui o conceito postulado pelo Comitê Europeu de Normalização (tradução nossa de *Comité Européen de Normalisation* – CEN): “Gestão do Conhecimento é a gestão de atividades e processos para alavancar o conhecimento para aumentar a competitividade por meio do melhor uso e criação de recursos de conhecimento individual e coletivo” (CEN, 2004, tradução nossa). Ressalta-se que as demais definições de GC não ficam com isso desconsideradas, somente se visualizou que a de CEN tem maior abrangência.

Alinhado com as concepções anteriores, Dalkir apresentou a Gestão do Conhecimento dividida em três grandes fases integradas em um ciclo, sendo a primeira a captura ou criação do conhecimento, a segunda o compartilhamento e disseminação do conhecimento e a terceira

a aquisição e aplicação do conhecimento. Concluída a última etapa, o ciclo reinicia e se retroalimenta, como o retratado na Figura 1 (DALKIR, 2013).

Figura 1 – Ciclo da Gestão do Conhecimento segundo Dalkir



Fonte: adaptada de DALKIR, 2013, p. 54.

O ciclo da GC proposto por Dalkir explica, com outras nuances, as transformações do conhecimento mencionadas por Nonaka e Takeuchi (1997). Primeiramente, é necessário que o conhecimento seja capturado ou criado. Em seguida, passa pelo crivo de uma avaliação para se verificar sua validade. Após isso, pode ser compartilhado/dissemidado, sendo depois contextualizada no novo ambiente de aprendizado, onde é aplicado ou adquirido, adaptando-se aos conteúdos já existentes. Finda esta terceira fase, há a atualização do conhecimento que foi transmitido, reiniciando o ciclo (DALKIR, 2013). A compreensão desta relação sistêmica interfere diretamente no planejamento da empresa, tanto estruturalmente quanto nas ações, processos e responsabilidades gerenciais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Tal qual o mencionado acerca dos conceitos de GC, há também diversos modelos de ciclo de gestão do conhecimento, ou de vida do conhecimento. Davila *et al* (2014) menciona outras nove em seu trabalho, que se assemelham entre si, todavia, com diferenças consideradas relevantes pelos seus proponentes.

A Gestão do Conhecimento é analisada em diferentes dimensões. As mais comumente mencionadas são abreviadas pela sigla PPT: Pessoas, Processos e Tecnologia. Há desmembramentos destas que também são estudados, como liderança e cultura, que poderiam ser incluídas na dimensão Pessoas (ANGELONI, 2002; MISRA, 2007; NEVES, VARVAKIS e FIALHO, 2018). Batista (2006) realizou trabalhos nos quais se consideram as dimensões PPT, todavia, reforçou que adotar estas dimensões foi arbitrário, ciente de que poderiam ser consideradas outras. Misra (2007) apresenta estas três dimensões de forma metafórica, como sendo a GC um banco de três pernas, nas quais cada perna é uma dimensão, como na Figura 2 abaixo. Desta forma, a GC não se sustenta se for retirado um destes suportes.

Figura 2 – Representação da GC e as “pernas” que a sustentam



Fonte: adaptada de MISRA, 2007, p. 9.

O aspecto “Pessoas” (P) envolve competências e comportamentos e é considerado por muitos autores o mais importante dos três, pois são as pessoas que criam, compartilham e utilizam o conhecimento (SERVIN e DE BRÚN, 2005). “Processos” (P), por sua vez, tem relação com os processos que envolvem a estrutura interna da organização, tendo dois aspectos principais: os processos que são relacionados à execução da GC propriamente dita e a parte estratégica da instituição, que analisa a GC da organização e toma as ações necessárias para mantê-la funcionando (NEVES, VARVAKIS e FIALHO, 2018; SERVIN e DE BRÚN, 2005). A terceira dimensão, “Tecnologia” (T), está relacionada aos elementos tecnológicos existentes na GC que dão suporte às atividades e possibilitam sua execução, realizando a captação, organização e disponibilização dos conhecimentos. Além disso, a tecnologia também provê o meio de comunicação às pessoas, facilitando o intercâmbio e a troca de conhecimento tácito (SERVIN e DE BRÚN, 2005). Assim, a tecnologia é necessária, mas deve-se lembrar que ela não é a única base para a gestão do conhecimento – isso deve ser levado em conta quando são realizados investimentos em materiais tecnológicos para a GC. Caso não haja pessoas adequadamente capacitadas e processos de utilização da tecnologia adquirida, de nada adiantarão aportes financeiros, por mais significativos que sejam, o que evidencia a interdependência destas dimensões, como mostrado na figura do banco de três pernas (MISRA, 2007; NEVES, VARVAKIS e FIALHO, 2018).

A fim de se exercer a Gestão do Conhecimento, é necessária a intermediação por meio de práticas, que são “atividades regulares e repetidas que processam o conhecimento de alguma forma” (COOMBS, HULL e PELTU, 2000, p. 4, tradução nossa). Elas podem ser categorizadas de diversas maneiras: se formais ou informais ou se utilizadas em meio físico ou digital, por exemplo. De qualquer forma, as práticas possibilitam a implementação da GC, dos processos de inovação e o redirecionamento das atividades de uma empresa (COOMBS, HULL e PELTU, 2000). Para os fins deste estudo, as práticas foram organizadas de acordo com as dimensões da GC propostas por Misra (2007), quais sejam: Gestão de Recursos Humanos (Pessoas), Processos Organizacionais (Processos) e Base Tecnológica e Funcional (Tecnologia).

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa pretende dar familiaridade ao problema, tornando-o mais explícito e facilitando seu entendimento. Além disso, pretende apresentar características da população pesquisada. De acordo com estes fatores, propostos por Gil (2017, p. 33), esta pesquisa se

caracteriza como exploratória-descritiva. Este autor também apresenta outra tipologia, de acordo com o método de trabalho empregado. Neste aspecto, o trabalho se enquadra como um estudo de caso, tipo que analisa a fundo características de um universo. Este se diferencia em dois subtipos: estudo de caso único, quando se refere a somente um indivíduo, grupo, organização ou fenômeno, e estudo de casos múltiplos, quando há mais de uma unidade de análise (GIL, 2017, p. 85-86), estando o presente estudo enquadrado neste segundo grupo. Quanto à natureza dos dados, a obra tem seus resultados representados em termos numéricos, com enfoque positivista, sendo por isso considerada como do tipo quantitativa (GIL, 2017, p. 41).

O objeto de estudo do trabalho é o complexo militar do Pinheirinho, situado à Rua 31 de Março, sem número, no bairro do Pinheirinho, cidade de Curitiba, estado do Paraná. Este espaço conta com subdivisões, que são chamadas de Organizações Militares (OM) ou Unidades. Há sete delas no complexo, a saber: Comando da 5ª Divisão de Exército (Cmde 5ª DE), Comando da 5ª Região Militar (Cmde 5ª RM), Comando da Artilharia Divisionária da 5ª Divisão de Exército (Cmde AD/5), Base de Administração e Apoio da 5ª Região Militar (B Adm Ap/5ª RM), Comissão Regional de Obras da 5ª Região Militar (CRO/5), 11º Centro de Telemática (11º CT) e 5ª Companhia de Polícia do Exército (5ª Cia PE). A amostra que foi utilizada contemplou os círculos da hierarquia militar que exigem ensino médio completo para o ingresso, ou seja, os Oficiais, Subtenentes e Sargentos das OM, além dos Servidores Cíveis, que são equiparados aos Sargentos ou Oficiais no exercício de suas funções e têm também a qualificação de ensino médio completo.

No intuito de atingir o objetivo do trabalho, foi utilizado um instrumento de pesquisa que foi construído com base no questionário de Batista e Quandt em sua pesquisa que estudou as práticas de GC no setor público (BATISTA e QUANDT, 2015). Daquela obra, foram selecionadas vinte e duas práticas de GC para serem analisadas neste, tendo sido escolhidas as que foram consideradas pelos autores como mais conhecidas e divididas conforme as dimensões da GC, apresentadas no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Práticas de Gestão do Conhecimento pesquisadas

Dimensões	Práticas
1. Gestão de Recursos Humanos (Pessoas)	1.1. Fóruns (presenciais e virtuais) / listas de discussão
	1.2. Narrativas
	1.3. <i>Mentoring</i> (Mentoria)
	1.4. Educação corporativa
	1.5. Universidade corporativa
	1.6. <i>Brainstorming</i>
	1.7. Assistência de colegas (<i>peer assist</i>)
	1.8. Revisão pós-ação (<i>after action review – AAR</i>)
	1.9. Espaços colaborativos físicos
2. Processos Organizacionais (Processos)	2.1. Melhores práticas (<i>best practices</i>)
	2.2. <i>Benchmarking</i> interno e externo
	2.3. Memória organizacional / lições aprendidas / banco de conhecimentos
	2.4. Sistemas de inteligência organizacional / inteligência competitiva
	2.5. Sistemas de gestão por competências
	2.6. Banco de competências individuais / banco de talentos / páginas amarelas
	2.7. Gestão do capital intelectual / gestão dos ativos intangíveis
	2.8. Captura de ideias e de lições aprendidas
3. Base Tecnológica e Funcional (Tecnologia)	3.1. Ferramentas de colaboração (portais, intranets e extranets)
	3.2. Serviços <i>on-line</i> de redes sociais
	3.3. Ferramentas de busca avançada
	3.4. Sistemas de <i>workflow</i>
	3.5. Gestão eletrônica de documentos (GED)

Fonte: adaptado de BATISTA e QUANDT, 2015, p. 14 a 20.

Visando a dirimir dúvidas e facilitar o preenchimento das respostas, o instrumento de pesquisa contou também com a descrição de cada uma das práticas, cabendo ao pesquisado interpretar o conceito apresentado e visualizar sua aplicação no seu dia-a-dia.

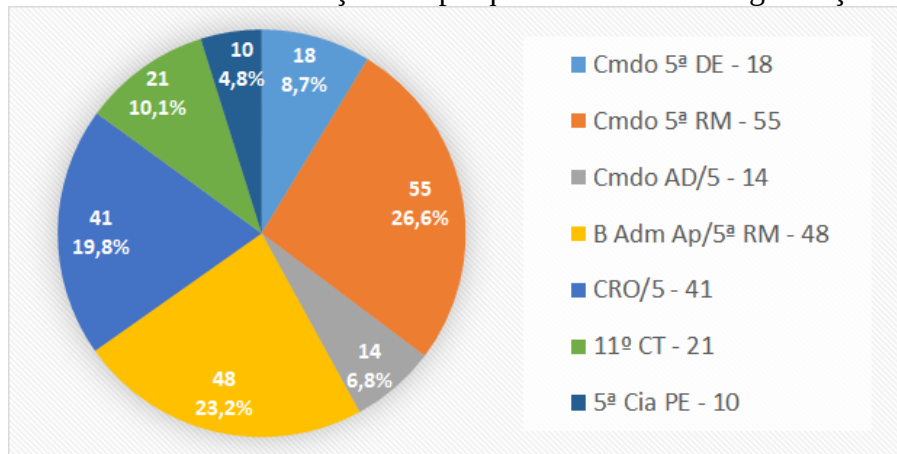
Conforme o proposto no objetivo do trabalho, em relação a cada prática, foi perguntado como o respondente a avaliava na sua Organização Militar quanto ao estágio de implantação e quanto ao alcance, devendo as respostas serem representadas em uma escala de 0 a 5 para cada aspecto. A aplicação do instrumento de pesquisa foi feita por meio da ferramenta *on-line* *Google Forms*, disponível em < <https://docs.google.com/forms/u/0/> >.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando-se que as respostas ao instrumento de pesquisa poderiam ir de 0 a 5, elas foram divididas em avaliações negativas (de 0 a 2) ou positivas (de 3 a 5). Quanto à implantação, no caso de haver 50% ou mais de avaliações positivas, a prática foi considerada “implantada” ou, no caso de somar mais de 50% de avaliações negativas, como “não implantada”. Quanto ao alcance, de forma semelhante, a prática foi considerada com “longo alcance” quando houvesse 50% ou mais de avaliações positivas ou com “curto alcance” no caso de haver mais de 50% de notas baixas.

A pesquisa foi respondida por 207 pessoas, distribuídas nas Organizações Militares conforme a Figura 3 a seguir.

Figura 3 – Gráfico de distribuição dos pesquisados em cada Organização Militar



Fonte: elaborada pelo autor.

A Organização Militar com maior participação foi o Cmdo 5ª RM, com 55 respondentes ou 26,6% do total da amostra, enquanto a OM com menor frequência foi a 5ª Cia PE, com 10 pesquisados (4,8%).

5.1. ASPECTO “ESTÁGIO DE IMPLANTAÇÃO”

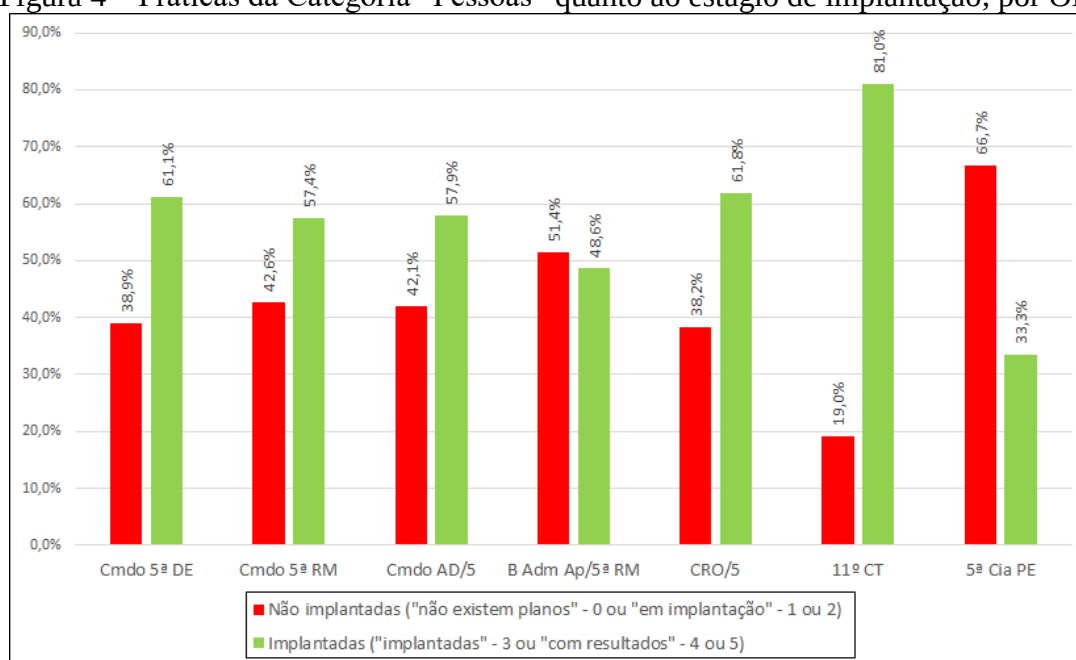
Quanto ao estágio de implantação, os resultados de cada OM estão condensados por prática na Tabela 1 a seguir. Os resultados positivos estão destacados em cinza/negrito, representando as práticas que foram consideradas implantadas nas respectivas OM, enquanto os números com preenchimento em branco/regular referem-se aos resultados negativos, cuja implantação não ocorreu ou ocorreu de forma ainda incompleta. A representação gráfica consolidada das práticas de cada dimensão da GC, agrupados por OM, está logo na sequência, nas Figuras 4 a 6, com os resultados positivos plotados nas colunas e realçados em verde, enquanto os negativos estão em vermelho.

Tabela 1 – Estágio de implantação das práticas de GC por OM

PRÁTICAS	ORGANIZAÇÕES MILITARES						
	Cmdo 5ª DE	Cmdo 5ª RM	Cmdo AD/5	B Adm Ap/ 5ª RM	CRO/5	11º CT	5ª Cia PE
DIMENSÃO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (PESSOAS)							
1.1. Fóruns (presenciais e virtuais) / listas de discussão	55,6%	65,5%	50,0%	56,3%	58,5%	71,4%	10,0%
1.2. Narrativas	66,7%	60,0%	64,3%	50,0%	63,4%	76,2%	20,0%
1.3. <i>Mentoring</i> (Mentoria)	38,9%	40,0%	35,7%	41,7%	43,9%	71,4%	30,0%
1.4. Educação corporativa	72,2%	76,4%	71,4%	47,9%	58,5%	90,5%	30,0%
1.5. Universidade corporativa	66,7%	61,8%	50,0%	45,8%	53,7%	85,7%	20,0%
1.6. <i>Brainstorming</i>	66,7%	45,5%	57,1%	41,7%	63,4%	81,0%	40,0%
1.7. Assistência de colegas (<i>peer assist</i>)	50,0%	50,9%	42,9%	47,9%	78,0%	95,2%	40,0%
1.8. Revisão pós-ação (<i>after action review</i> – AAR)	72,2%	63,6%	78,6%	54,2%	63,4%	85,7%	60,0%
1.9. Espaços colaborativos físicos	61,1%	52,7%	71,4%	52,1%	73,2%	71,4%	50,0%
Média da OM na dimensão Pessoas	61,1%	57,4%	57,9%	48,6%	61,8%	81,0%	33,3%
DIMENSÃO PROCESSOS ORGANIZACIONAIS (PROCESSOS)							
2.1. Melhores práticas (<i>best practices</i>)	61,1%	65,5%	64,3%	58,3%	63,4%	95,2%	50,0%
2.2. <i>Benchmarking</i> interno e externo	50,0%	56,4%	28,6%	27,1%	51,2%	81,0%	10,0%
2.3. Memória organizacional / lições aprendidas / banco de conhecimentos	77,8%	61,8%	71,4%	52,1%	46,3%	90,5%	70,0%
2.4. Sistemas de inteligência organizacional / inteligência competitiva	72,2%	61,8%	64,3%	56,3%	48,8%	81,0%	50,0%
2.5. Sistemas de gestão por competências	66,7%	60,0%	64,3%	41,7%	46,3%	81,0%	60,0%
2.6. Banco de competências individuais / banco de talentos / páginas amarelas	61,1%	58,2%	50,0%	45,8%	36,6%	90,5%	50,0%
2.7. Gestão do capital intelectual / gestão dos ativos intangíveis	55,6%	38,2%	28,6%	39,6%	41,5%	71,4%	40,0%
2.8. Captura de ideias e de lições aprendidas	66,7%	49,1%	57,1%	52,1%	51,2%	76,2%	50,0%
Média da OM na dimensão Processos	63,9%	56,4%	53,6%	46,6%	48,2%	83,3%	47,5%
DIMENSÃO BASE TECNOLÓGICA E FUNCIONAL (TECNOLOGIA)							
3.1. Ferramentas de colaboração (portais, intranets e extranets)	83,3%	72,7%	85,7%	72,9%	63,4%	90,5%	50,0%
3.2. Serviços on-line de redes sociais	66,7%	63,6%	78,6%	54,2%	63,4%	71,4%	40,0%
3.3. Ferramentas de busca avançada	77,8%	60,0%	64,3%	64,6%	65,9%	76,2%	50,0%
3.4. Sistemas de workflow	55,6%	58,2%	42,9%	47,9%	51,2%	81,0%	60,0%
3.5. Gestão eletrônica de documentos (GED)	72,2%	83,6%	78,6%	68,8%	70,7%	90,5%	70,0%
Média da OM na dimensão Tecnologia	71,1%	67,6%	70,0%	61,7%	62,9%	81,9%	54,0%

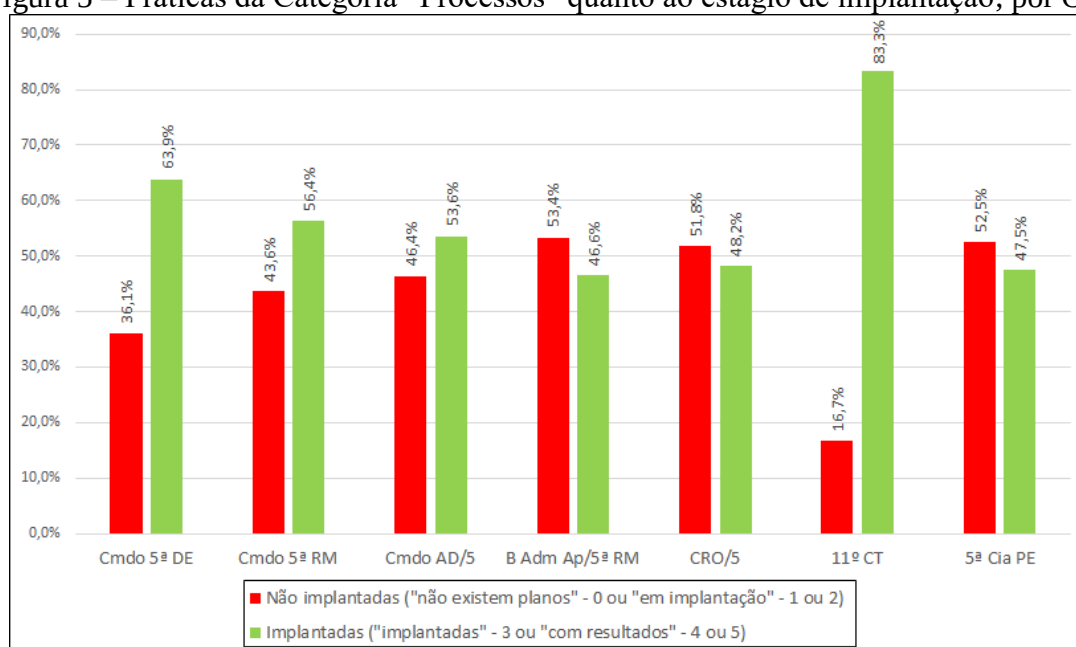
Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 4 – Práticas da Categoria “Pessoas” quanto ao estágio de implantação, por OM



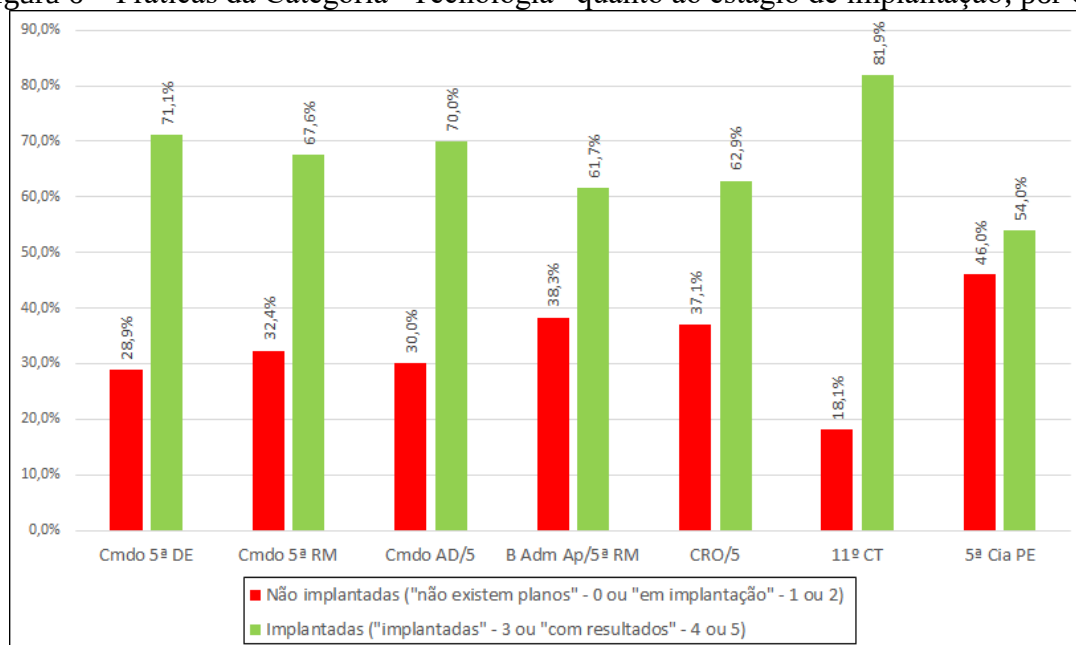
Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 5 – Práticas da Categoria “Processos” quanto ao estágio de implantação, por OM



Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 6 – Práticas da Categoria “Tecnologia” quanto ao estágio de implantação, por OM



Fonte: elaborada pelo autor.

Verifica-se nas representações acima, que as práticas de GC, de maneira geral, tiveram um bom desempenho quanto ao estágio de implantação. Cinco das sete Organizações Militares tiveram resultados positivos na dimensão Pessoas, quatro das sete foram bem na dimensão Processos e todas elas tiveram as práticas da dimensão Tecnologia consideradas como implantadas.

O 11º Centro de Telemática (11º CT) se destacou nas avaliações de implantação nas três dimensões, tendo menções superiores a todas as outras Unidades. Foi a única OM, ainda, que obteve maioria de avaliações positivas em todas as práticas pesquisadas. A 5ª Companhia de Polícia do Exército (5ª Cia PE), por sua vez, foi a Unidade com rendimento mais baixo nas dimensões Pessoas e Tecnologia, ainda que nesta última tenha tido maioria de avaliações positivas. A Base de Administração e Apoio da 5ª Região Militar (B Adm Ap/5ª RM) encabeçou as avaliações negativas na dimensão Processos.

5.2. ASPECTO “ALCANCE”

Quanto ao aspecto alcance, os resultados de cada OM estão representados na Tabela 2 e Figuras 7 a 9 a seguir, sendo adotado o mesmo esquema de cores do quesito anterior para realçar os resultados positivos e negativos, conforme o caso.

Tabela 2 – Alcance das práticas de GC por OM

PRÁTICAS	ORGANIZAÇÕES MILITARES						
	Cmdo 5ª DE	Cmdo 5ª RM	Cmdo AD/5	B Adm Ap/5ª RM	CRO/5	11º CT	5ª Cia PE
DIMENSÃO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (PESSOAS)							
1.1. Fóruns (presenciais e virtuais) / listas de discussão	50,0%	50,9%	50,0%	50,0%	61,0%	76,2%	20,0%
1.2. Narrativas	66,7%	50,9%	57,1%	54,2%	63,4%	71,4%	20,0%
1.3. <i>Mentoring</i> (Mentoria)	50,0%	32,7%	35,7%	45,8%	46,3%	61,9%	30,0%

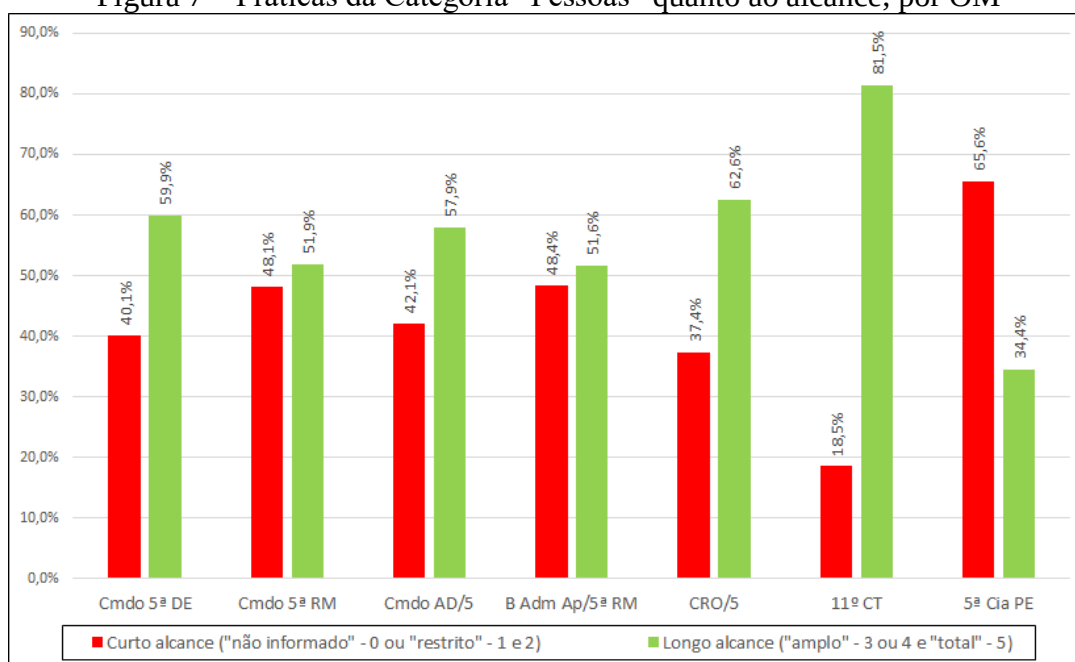
(continua)

(continuação)

1.4. Educação corporativa	66,7%	76,4%	64,3%	64,6%	65,9%	90,5%	40,0%
1.5. Universidade corporativa	72,2%	61,8%	50,0%	52,1%	51,2%	85,7%	20,0%
1.6. <i>Brainstorming</i>	50,0%	41,8%	64,3%	43,8%	63,4%	81,0%	40,0%
1.7. Assistência de colegas (<i>peer assist</i>)	50,0%	45,5%	42,9%	50,0%	75,6%	95,2%	30,0%
1.8. Revisão pós-ação (<i>after action review</i> – AAR)	77,8%	54,5%	85,7%	52,1%	65,9%	85,7%	60,0%
1.9. Espaços colaborativos físicos	55,6%	52,7%	71,4%	52,1%	70,7%	85,7%	50,0%
Média da OM na dimensão Pessoas	59,9%	51,9%	57,9%	51,6%	62,6%	81,5%	34,4%
DIMENSÃO PROCESSOS ORGANIZACIONAIS (PROCESSOS)							
2.1. Melhores práticas (<i>best practices</i>)	61,1%	63,6%	64,3%	56,3%	65,9%	95,2%	60,0%
2.2. <i>Benchmarking</i> interno e externo	50,0%	47,3%	28,6%	31,3%	53,7%	85,7%	10,0%
2.3. Memória organizacional / lições aprendidas / banco de conhecimentos	72,2%	45,5%	71,4%	50,0%	61,0%	90,5%	70,0%
2.4. Sistemas de inteligência organizacional / inteligência competitiva	72,2%	49,1%	50,0%	47,9%	56,1%	76,2%	40,0%
2.5. Sistemas de gestão por competências	72,2%	49,1%	57,1%	45,8%	56,1%	81,0%	50,0%
2.6. Banco de competências individuais / banco de talentos / páginas amarelas	50,0%	47,3%	42,9%	47,9%	39,0%	85,7%	30,0%
2.7. Gestão do capital intelectual / gestão dos ativos intangíveis	38,9%	30,9%	28,6%	47,9%	41,5%	71,4%	30,0%
2.8. Captura de ideias e de lições aprendidas	61,1%	47,3%	71,4%	56,3%	58,5%	81,0%	30,0%
Média da OM na dimensão Processos	59,7%	47,5%	51,8%	47,9%	54,0%	83,3%	40,0%
DIMENSÃO BASE TECNOLÓGICA E FUNCIONAL (TECNOLOGIA)							
3.1. Ferramentas de colaboração (portais, intranets e extranets)	83,3%	76,4%	78,6%	75,0%	63,4%	95,2%	60,0%
3.2. Serviços on-line de redes sociais	61,1%	58,2%	78,6%	56,3%	61,0%	76,2%	40,0%
3.3. Ferramentas de busca avançada	77,8%	54,5%	64,3%	62,5%	65,9%	90,5%	50,0%
3.4. Sistemas de workflow	55,6%	56,4%	42,9%	43,8%	53,7%	81,0%	30,0%
3.5. Gestão eletrônica de documentos (GED)	77,8%	80,0%	78,6%	62,5%	70,7%	95,2%	70,0%
Média da OM na dimensão Tecnologia	71,1%	65,1%	68,6%	60,0%	62,9%	87,6%	50,0%

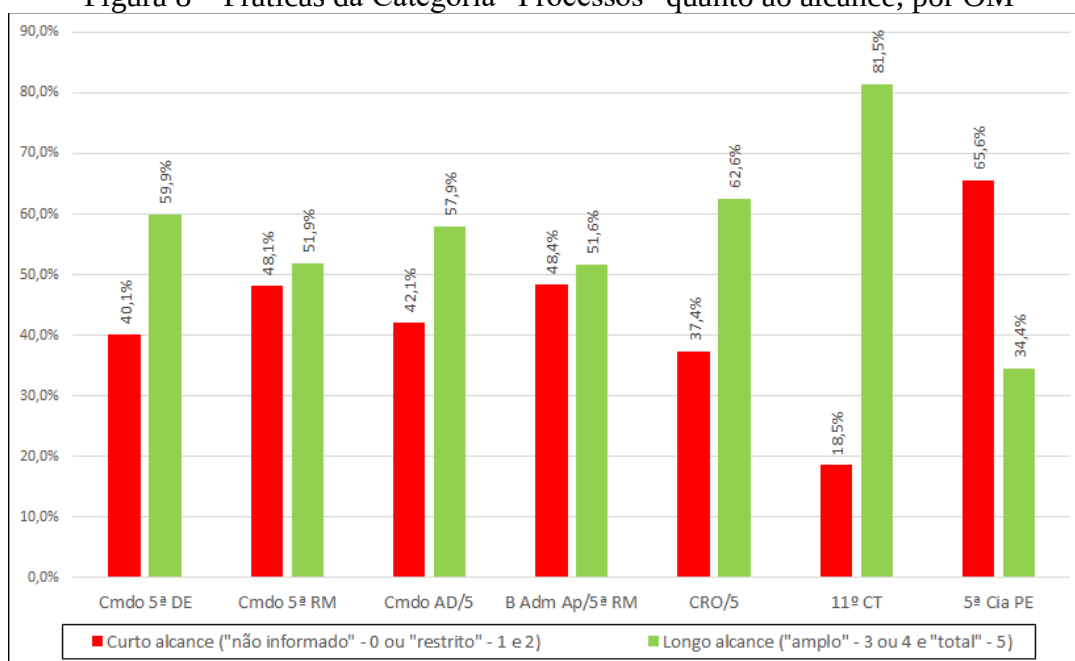
Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 7 – Práticas da Categoria “Pessoas” quanto ao alcance, por OM



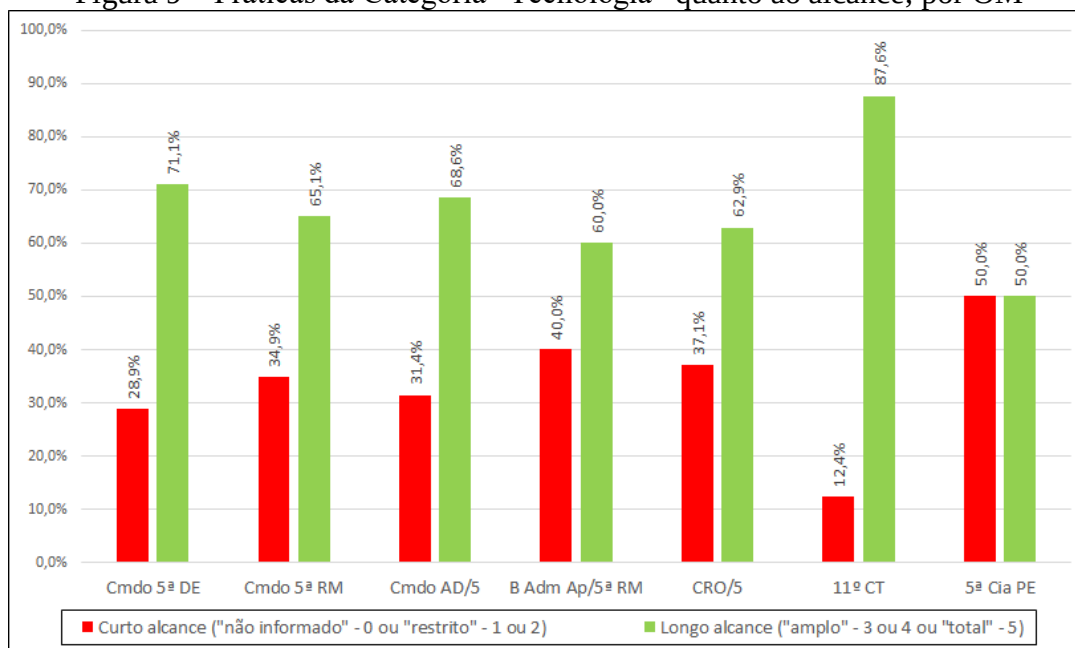
Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 8 – Práticas da Categoria “Processos” quanto ao alcance, por OM



Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 9 – Práticas da Categoria “Tecnologia” quanto ao alcance, por OM



Fonte: elaborada pelo autor.

Analisando-se as informações apresentadas neste tópico, constata-se que os resultados se assemelharam ao apurado quanto à implantação. Na dimensão Pessoas, somente uma OM, a 5ª Cia PE, teve resultado global de curto alcance das práticas. Na dimensão Processos, quatro Unidades tiveram maioria de avaliações positivas contra três com maioria de notas baixas. Na última dimensão, Tecnologia, todas as OM foram avaliadas com média maior ou igual a 50%, logo, com indicação de longo alcance das práticas.

Também tal qual o quesito anterior, a OM que teve destaque positivo foi o 11º CT, com todas as práticas julgadas com longo alcance e com maior média dentre as OM nas três dimensões. Do outro lado, a 5ª Cia PE foi novamente a Unidade com mais oportunidade de melhoria, tendo alcançado as notas mais baixas nas três dimensões, o que é amenizado pelo fato de ter atingido longo alcance na dimensão Tecnologia, com 50% de boas avaliações.

6. CONCLUSÃO / CONTRIBUIÇÃO

A presente pesquisa intentou a preencher um *gap* no campo dos trabalhos do setor público na área de defesa, a qual, ainda que possuindo trabalhos sobre Gestão do Conhecimento, carece de material mais específico, como a pesquisa aqui trazida sobre práticas de GC no Exército. Em um panorama de escassez de recursos e em um mundo ainda abalado pela passagem da pandemia de COVID-19, trabalhos voltados para a otimização de ferramentas já existentes e de fácil acesso são necessários e de grande auxílio. A pesquisa de Batista e Quandt (2015) possibilitou a expansão do alcance adotado por aqueles autores no setor público, evidenciando a lacuna existente em várias instituições quanto às práticas de GC.

É conveniente chamar a atenção para o fato de que esta pesquisa se deteve em um universo limitado de práticas de Gestão do Conhecimento, longe de serem consideradas a totalidade das práticas existentes, cuja quantidade não se pode enumerar. É possível, e também provável, que haja outras práticas em vigor nas Unidades que não as aqui abordadas. Assim, os resultados obtidos são um recorte, ou uma fotografia, que considera somente as práticas selecionadas quando do momento do trabalho.

O diagnóstico das práticas de GC realizado possibilitou a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria nas OM pesquisadas quanto ao assunto, facultando àquelas

Unidades a possibilidade de alavancar a Gestão do Conhecimento conforme o desejado, se necessário, enfatizando precisamente a dimensão da GC desejada. Por analogia, as Organizações Militares que não participaram do trabalho poderão utilizá-lo como referência, expandir suas capacidades voltadas para a GC e, por simpatia, aprimorar a eficiência dos processos da Unidade. Os participantes, individualmente, puderam absorver o assunto abordado, no todo ou em parte, possibilitando que se aprofundem conforme seu interesse. Expandindo-se estes horizontes, instituições civis públicas ou privadas e outras relacionadas ao meio acadêmico poderão tomar este trabalho como referência para aplicação e diagnóstico da GC tanto nas organizações como um todo como em partes delas, suprimindo parcialmente a lacuna apontada por Setim (2011), Jansen (2013) e Maronato (2018).

A título de recomendação para estudos futuros, sugere-se a realização de estudos de caráter longitudinal, ao longo do tempo nas mesmas instituições, para se analisar a evolução da GC. O tipo de diagnóstico feito poderia, também, combinar outras variáveis, conforme as especificidades das instituições ou de seus membros, a fim de estudar a interação entre eles.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, M. T. (coord.) **Organizações do Conhecimento: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=13724. Acesso em: 25 maio 2021.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C.O. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014 – práticas de gestão do conhecimento. Brasília: IPEA, 2015. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=26056. Acesso em: 06 jun. 2021.

BRASIL. Portaria Nº 012-EME, de 29 de janeiro de 2014, **Manual de Fundamentos O Exército Brasileiro (EB20-MF-10.101)**. 1. ed. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2014.

BRITO, L. M.; OLIVEIRA, P. W.; CASTRO, A. B. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**. v. 46, n. 5, p. 1341-1366, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/gjDCBY7KF46DwGzLxbWxX3G/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 07 jun. 2021.

CEN. **European Guide to Good Practice in Knowledge Management** – Part 1: Knowledge Management Framework. Bruxelas, 2004. Disponível em: http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/CEN_Final_Publication_0403/CWA14924_01_2004_Mar.pdf. Acesso em: 17 abr. 2021.

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of knowledge management in the public sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 25-33. Luton, 2003. Disponível em: https://static.aminer.org/pdf/PDF/000/243/343/knowledge_management_issues_challenges_and_opportunities_for_governments_in_the.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021.

COOMBS, R.; HULL, R.; PELTU, M. Knowledge Management Practices for Innovation: na audit tool for improvement. **International Journal of Technology Management**, v. 20, n. 5-8, p. 633-656. Manchester, 2000. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/247832044_Knowledge_management_practices_for_innovation_an_audit_tool_for_improvement>. Acesso em 20 maio 2021.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier, 3. Ed. 2013.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 2008. Disponível em: <https://ppgic.files.wordpress.com/2018/07/davenport-t-h-2002.pdf>. Acesso em: 01 maio 2021.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

JANSEN, A. E. Uma nova estrutura para a produção doutrinária no Exército Brasileiro. **Doutrina Militar Terrestre em revista**, n. 1, p. 6-15, Jan-Mar 2013.

JEAN, G.. **A escrita**: memória dos homens. Tradução Lídia da Mota Amaral. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Adaptação de Lana Mara Siman. Tradução de Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

MARONATO, E. L. **Gestão do conhecimento**: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. 2018. 139 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/3875>. Acesso em: 13 abr. 2021.

MISRA, D. Ten Guiding Principles for Knowledge Management in E-Government in Developing Countries. In: **First International Conference on Knowledge Management for Productivity and competitiveness**. New Delhi: National Productivity Council, 2007. Disponível em: <https://fddocuments.in/document/ten-guiding-principles-for-knowledge-management-in-e-first-international.html>. Acesso em: 21 abr. 2021.

NEVES, M. L., VARVAKIS, G. J.; FIALHO, F. A. Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 51, p. 152-167, nov. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018v20n51p152>. Acesso em: 02 maio 2021.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 11. ed. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=FN_LCwX0s-

oC&oi=fnd&pg=PR11&ots=q5XM_vabsA&sig=d0XFVp2wW-e0z-_Hw59NGkscSVs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 21 abr. 2021.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1998.

SANTORO, S. Ensaio teórico sobre a relação entre gestão do conhecimento e capital intelectual no contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**. v. 6, n. 2, Jan/Abr 2019. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/5830>. Acesso em: 26 ago 2021.

SCHLESINGER, C. C. *et al.* **Gestão do conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008. Disponível em: http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica_ufrpr_etpr.pdf. Acesso em: 20 maio 2021.

SETIM, M. J. **Análise de práticas da gestão do conhecimento na gestão municipal**. 2011. 149 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Urbana) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: https://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2186. Acesso em: 20 abr. 2021.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009. 399 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/?p=295>. Acesso em: 15 abr. 2021.

SOUZA, L. L. **Mecanismos de coordenação e práticas da gestão do conhecimento na rede de valor terceirizada**: estudo no setor elétrico. 2011. 243 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/96010>. Acesso em: 15 abr. 2021.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 5. ed. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Disponível em: <http://capitalintelectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/1997-Stewart.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2021.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. Disponível em: <http://goo.gl/V2FqfV>. Acesso em: 18 abr. 2021.

TORRES, P. S. O uso de técnicas e ferramentas da gestão do conhecimento na mitigação da perda de conhecimentos nas organizações militares do Exército Brasileiro. **Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/8385/1/AC-CapTorres.pdf>. Acesso em: 26 ago 2021.

VILLAS BÔAS, E. D. O papel da ciência e tecnologia no processo de transformação do Exército Brasileiro. **Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo**. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/publicacoes/textos/o-papel-da-ciencia-e-tecnologia-no-processo-de-transformacao-do-exercito-brasileiro/view>. Acesso em: 26 ago 2021.