



**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E LOGÍSTICA – PMPGIL**

RESUMO EXECUTIVO

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES
MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO:
um estudo no complexo do bairro
Pinheirinho na cidade de Curitiba – Paraná**

**Mestrando: Pablo Damasceno Sales
Orientador: Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto**

Junho de 2022

CONTEXTO DA PESQUISA

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.

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).

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.

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. Para Torres (2020), 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. 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.



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).

O meio militar também carece da GC. Os militares necessitam superar seus adversários em diversas áreas, inclusive nesta, que evolui sem cessar (FREEMAN e CALTON, 2020).

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.

Pretende-se, assim, responder a este 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 o seguinte objetivo: *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).

GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUAS PRÁTICAS



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.

Gestão do Conhecimento

Da mesma forma que nos outros conceitos, há dificuldade para se unanimizar as definições sobre GC. Dentre os diversos enunciados, cabe destacar o do 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).

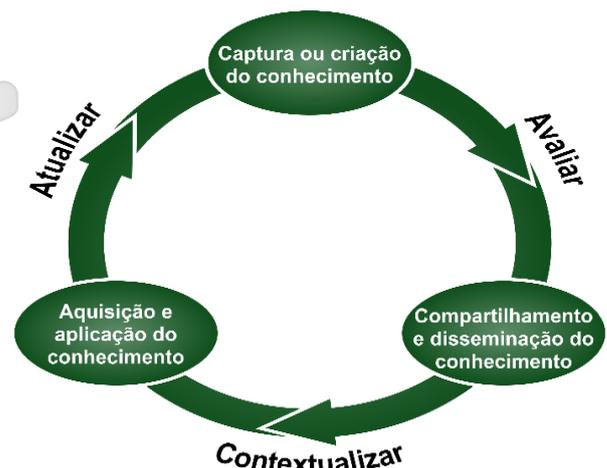
A GC pode ser dividida em três fases integradas em um ciclo. A primeira é a captura ou criação do conhecimento, a segunda o compartilhamento e disseminação do conhecimento e a terceira a aquisição e aplicação do conhecimento. Concluída a última etapa, há uma retroalimentação (DALKIR, 2013).

Dado, Informação e Conhecimento

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. Para Davenport (2008), o conhecimento é de difícil estruturação, exigindo reflexão, e é difícil de ser transferido.

Conhecimento tácito e conhecimento explícito

O conhecimento é categorizado de diversas formas. Numa perspectiva epistemológica, há dois tipos distintos. O primeiro é o conhecimento tácito, tipo que está com as pessoas e que tem como característica a subjetividade, sendo



Dimensões da GC

Em muitos dos estudos sobre Gestão do Conhecimento, ela é analisada em diferentes dimensões. As mais comumente mencionadas são abreviadas pela sigla PPT: Pessoas, Processos e Tecnologia, que, de maneira geral, englobam outras também citadas (ANGELONI, 2002; MISRA, 2007; NEVES, VARVAKIS e FIALHO, 2018). 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. Assim, a GC não se sustenta se um destes suportes for retirado.



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) 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, que analisa a GC da organização e toma as ações 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 de prover o meio de comunicação às pessoas, facilitando o intercâmbio e a troca de conhecimento tácito (SERVIN e DE BRÚN, 2005). Caso não haja integração entre pessoas adequadamente capacitadas, processos de utilização das tecnologias e os próprios meios tecnológicos, a Gestão do Conhecimento não seguirá adiante (MISRA, 2007; NEVES, VARVAKIS e FIALHO, 2018).

Práticas de GC

A fim de se exercer a GC, 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 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) – Pessoas, Processos e Tecnologia.



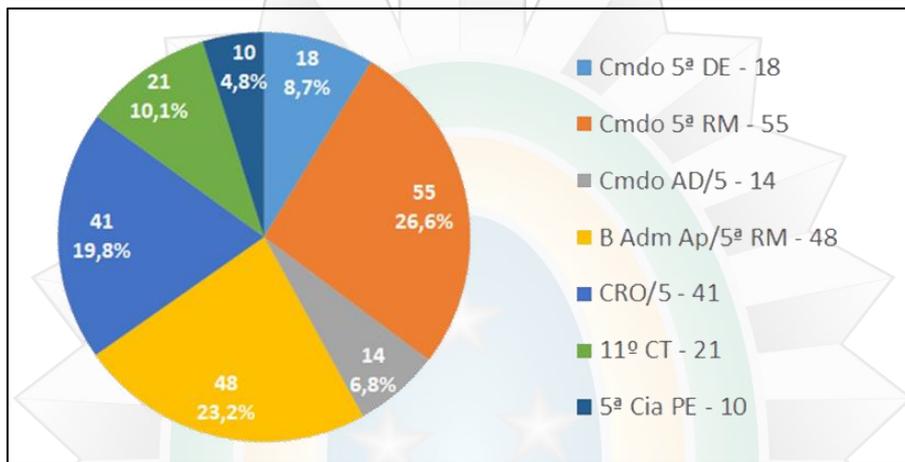
METODOLOGIA

Natureza da pesquisa	exploratória-descritiva																											
Método de trabalho	estudo de caso, subtipo estudo de casos múltiplos																											
Natureza dos dados	Quantitativa																											
Objeto de estudo	complexo militar do Pinheirinho, situado à Rua 31 de Março, sem número, no bairro do Pinheirinho, cidade de Curitiba, estado do Paraná																											
Organizações Militares (OM) participantes	Comando da 5ª Divisão de Exército (Cmdo 5ª DE) Comando da 5ª Região Militar (Cmdo 5ª RM) Comando da Artilharia Divisionária da 5ª Divisão de Exército (Cmdo 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) 5ª Companhia de Polícia do Exército (5ª Cia PE)																											
Amostra	círculos da hierarquia militar que exigem ensino médio completo para o ingresso – Oficiais, Subtenentes e Sargentos das OM e Servidores Civis equiparados																											
Instrumento de pesquisa utilizado	Questionário baseado no instrumento de pesquisa de Batista e Quandt em seu trabalho sobre práticas de GC no setor público (BATISTA e QUANDT, 2015)																											
Práticas de Gestão do Conhecimento analisadas	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensões</th> <th>Práticas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="9">1. Gestão de Recursos Humanos (Pessoas)</td> <td>1.1. Fóruns (presenciais e virtuais) / listas de discussão</td> </tr> <tr> <td>1.2. Narrativas</td> </tr> <tr> <td>1.3. <i>Mentoring</i> (Mentoria)</td> </tr> <tr> <td>1.4. Educação corporativa</td> </tr> <tr> <td>1.5. Universidade corporativa</td> </tr> <tr> <td>1.6. <i>Brainstorming</i></td> </tr> <tr> <td>1.7. Assistência de colegas (<i>peer assist</i>)</td> </tr> <tr> <td>1.8. Revisão pós-ação (<i>after action review – AAR</i>)</td> </tr> <tr> <td>1.9. Espaços colaborativos físicos</td> </tr> <tr> <td rowspan="8">2. Processos Organizacionais (Processos)</td> <td>2.1. Melhores práticas (<i>best practices</i>)</td> </tr> <tr> <td>2.2. <i>Benchmarking</i> interno e externo</td> </tr> <tr> <td>2.3. Memória organizacional / lições aprendidas / banco de conhecimentos</td> </tr> <tr> <td>2.4. Sistemas de inteligência organizacional / inteligência competitiva</td> </tr> <tr> <td>2.5. Sistemas de gestão por competências</td> </tr> <tr> <td>2.6. Banco de competências individuais / banco de talentos / páginas amarelas</td> </tr> <tr> <td>2.7. Gestão do capital intelectual / gestão dos ativos intangíveis</td> </tr> <tr> <td>2.8. Captura de ideias e de lições aprendidas</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">3. Base Tecnológica e Funcional (Tecnologia)</td> <td>3.1. Ferramentas de colaboração (portais, intranets e extranets)</td> </tr> <tr> <td>3.2. Serviços <i>on-line</i> de redes sociais</td> </tr> <tr> <td>3.3. Ferramentas de busca avançada</td> </tr> <tr> <td>3.4. Sistemas de <i>workflow</i></td> </tr> <tr> <td>3.5. Gestão eletrônica de documentos (GED)</td> </tr> </tbody> </table>	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)
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)																											
Aspectos pesquisados	Quanto ao estágio de implantação Quanto ao alcance																											

RESULTADOS

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 abaixo.



Fonte: elaborada pelo autor.

Conforme as explicações anteriores sobre os resultados, as tabelas relativas a cada aspecto pesquisado têm células com números em verde representando as práticas que atingiram 50% ou mais de avaliações positivas nas respectivas OM, enquanto os números em vermelho referem-se aos resultados negativos, ou com menos de 50% de boas notas. Os gráficos em histograma apresentam a consolidação das

práticas de cada dimensão da GC, agrupados por OM, com os resultados positivos plotados nas colunas em verde, enquanto os negativos estão em vermelho.

Aspecto “Estágio de implantação”

Os resultados apurados quanto ao estágio de implantação em cada OM estão condensados por prática na Tabela 1 e nos gráficos a seguir.

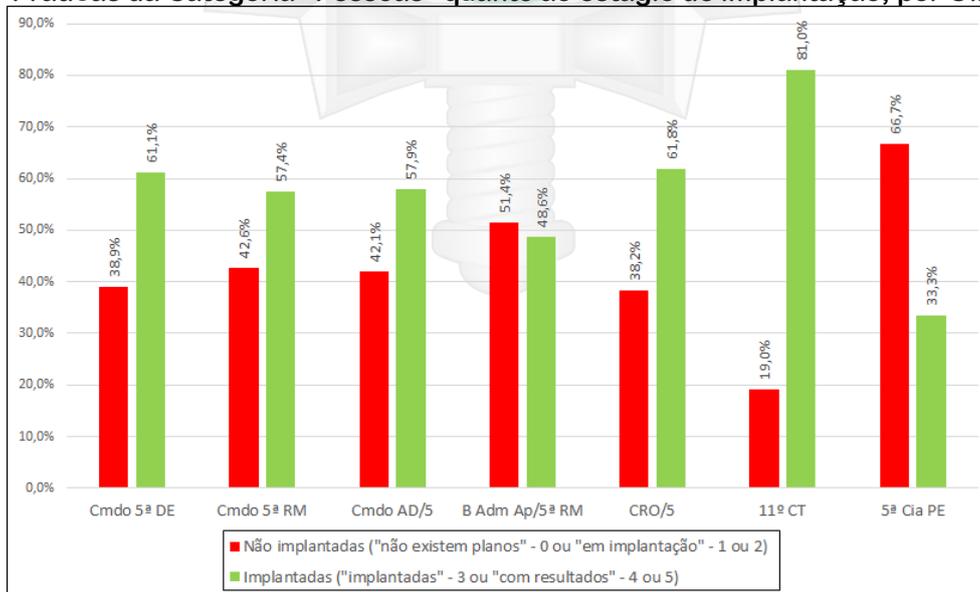
Tabela 1 – Estágio de implantação das práticas de GC por OM

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. Mentoring (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%

PRÁTICAS	ORGANIZAÇÕES MILITARES						
	Cmdo 5ª DE	Cmdo 5ª RM	Cmdo AD/5	B Adm Ap/5ª RM	CRO/5	11º CT	5ª Cia PE
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%

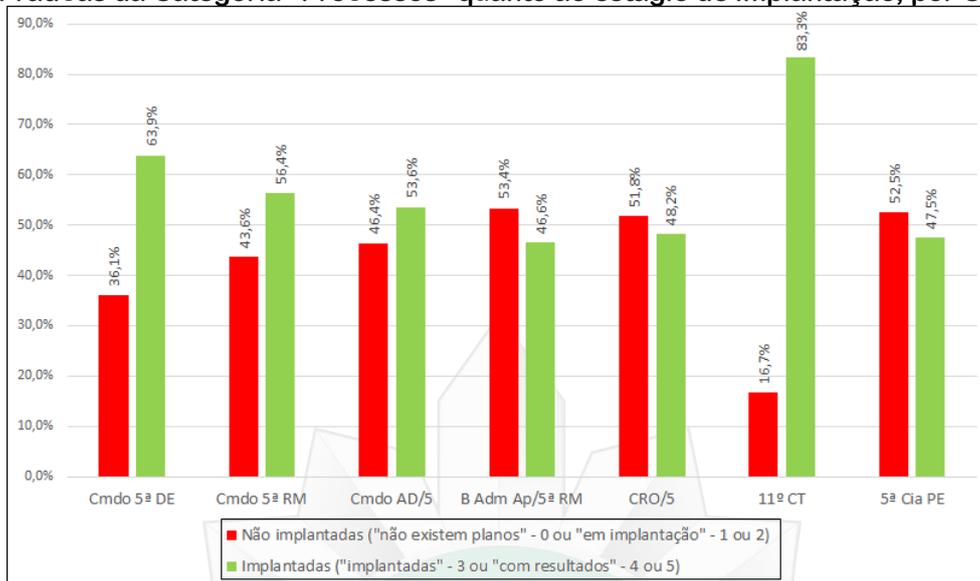
Fonte: elaborada pelo autor.

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



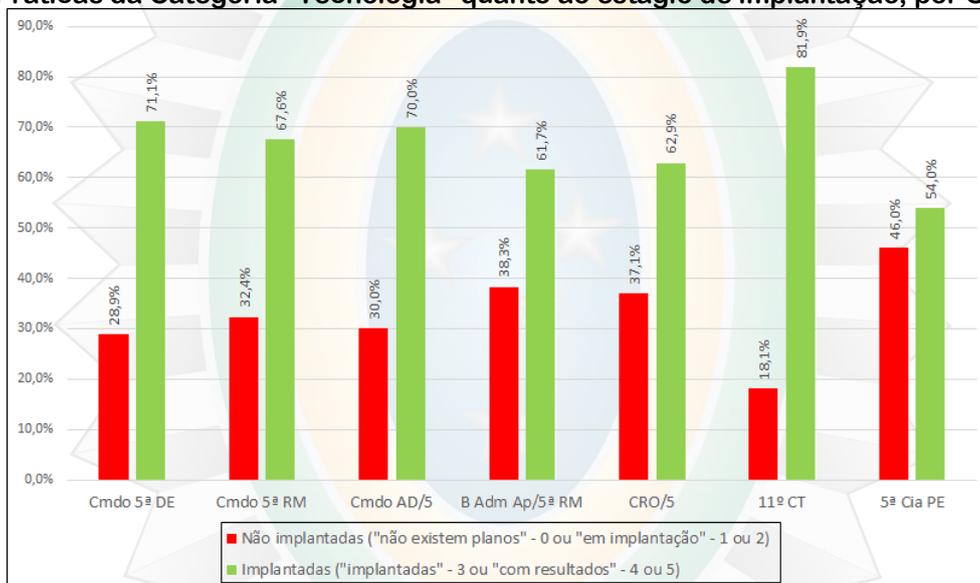
Fonte: elaborada pelo autor.

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



Fonte: elaborada pelo autor.

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.

Aspecto “Alcance”

Quanto ao aspecto alcance, os resultados de cada OM estão

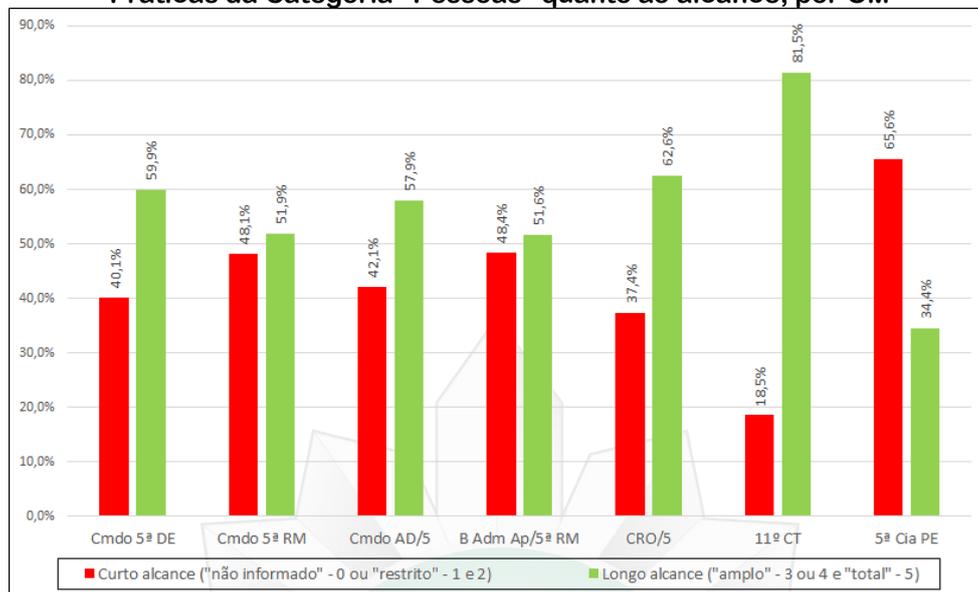
representados na Tabela 2 e Figuras a seguir.

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%
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%

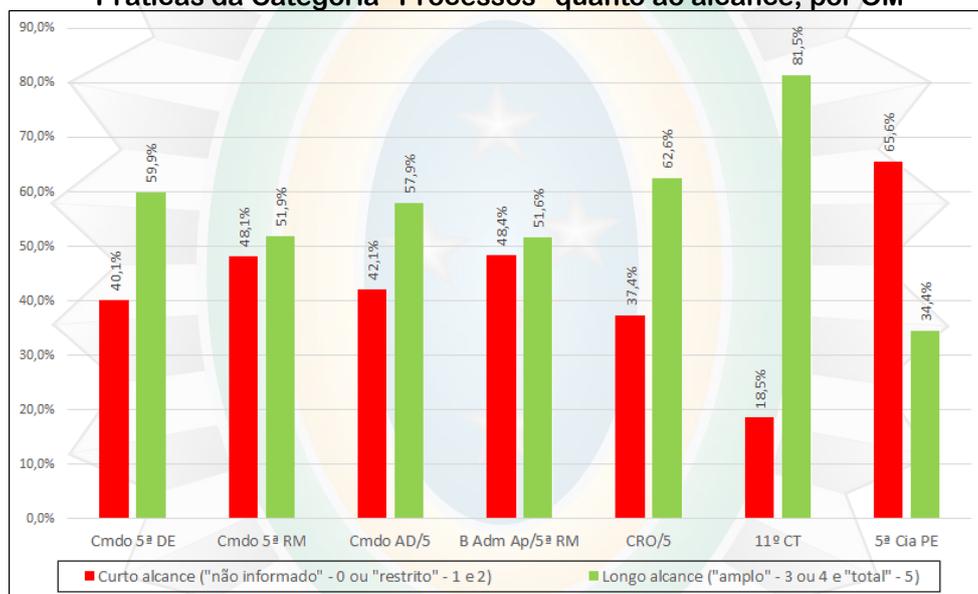
Fonte: elaborada pelo autor.

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



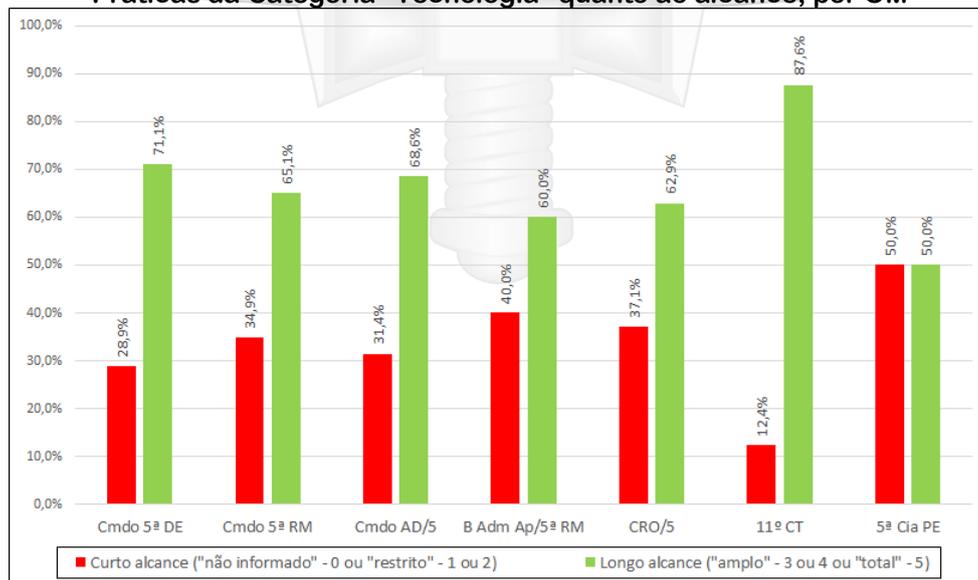
Fonte: elaborada pelo autor.

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



Fonte: elaborada pelo autor.

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.

RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Aplicabilidade – 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.

Os participantes, individualmente, puderam absorver o assunto abordado, no todo ou em parte, possibilitando que se aprofundem conforme seu interesse.

Reaplicabilidade – 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. 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).

Inovatividade – 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.

CONCLUSÃO

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.

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.

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.
- FREEMAN, T. E.; CALTON, M. A. **Building military learning organizations: many birds, one stone**. Emerald Publishing. Bingley, UK, 2020. Disponível

em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-12-2019-0181/full/html>. Acesso em: 26 ago 2021.

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://documents.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.uces.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_utfpr_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.