

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

THIAGO JOSÉ PARREIRA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CORPO DE INTENDENTES DA
MARINHA DO BRASIL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA BUSCA PELA
EXCELÊNCIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.**

RIO DE JANEIRO – RJ

2013

THIAGO JOSÉ PARREIRA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CORPO DE INTENDENTES DA
MARINHA DO BRASIL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA BUSCA PELA
EXCELÊNCIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação do Professor Doutor Armando Santos Moreira da Cunha

RIO DE JANEIRO-RJ

2013

Parreira, Thiago José

A gestão do conhecimento no corpo de intendentes da Marinha do Brasil : desafios e oportunidades na busca pela excelência da aprendizagem organizacional / Thiago José Parreira. – 2013.

92 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Armando Santos Moreira da Cunha.

Inclui bibliografia.

1. Gestão do conhecimento. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Universidade corporativa. 4. Administração pública – Estudo e ensino. 5. Brasil. Marinha. I. Cunha, Armando, 1947- . II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 352.367

THIAGO JOSÉ PARREIRA

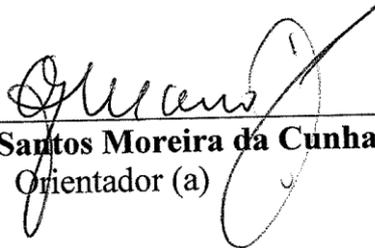
**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CORPO DE INTENDENTES DA
MARINHA DO BRASIL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA BUSCA PELA
EXCELÊNCIA NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

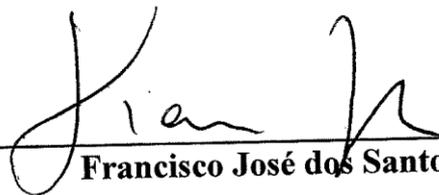
Data da defesa: 16/12/2013.

Aprovada em:

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Armando Santos Moreira da Cunha
Orientador (a)



Francisco José dos Santos Alves



Deborah Moraes Zouain

Ao meu saudoso padrinho, tio e amigo
"DinJorge" – José Jorge Parreira – *in memoriam*,
cujos exemplos de vida, dedicação profissional e
familiar serão sempre por mim seguidos.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus, por sua infinita bondade, ao conceder-me família e amigos maravilhosos, bem como pelas bênçãos recebidas ao longo de minha vida pessoal e profissional.

À família em que nasci e me acolhe há tantos anos: minha mãe Maria Izabel, por toda luta e sacrifício para me educar; minha avó Maria Aparecida (*in memorian*), pelo exemplo de garra e amor à família; meu tio “DinJorge” (*in memorian*), por tudo que representa em minha vida – se hoje estou aqui, você é o principal responsável; minha irmã Cíntia, pela amizade e incentivos desde a infância; minha tia Djanira e “primas-afilhadas” Juliana e Débora, pelo amor e torcida.

À família que constitui e me faz feliz diariamente: minha esposa Marietta, pelo seu amor, compreensão e torcida diária; e minha filha Dandara, pelo sorriso e carinho, nos momentos em que eu mais precisei. Vocês são minhas fontes de inspiração e motivação.

Aos amigos: Marcos Araújo, Souza Gomes e Cícero, por me apoiarem na reta final do curso; Flávio Nunes, pela companhia ao longo do Mestrado; demais colegas do Mestrado em Administração - 2012, por tudo que aprendi e compartilhei com vocês.

Ao Professor Armando Cunha, pela orientação segura, paciência e tranquilidade nos momentos mais complicados. À Professora Deborah Zouain e ao Professor Francisco José por aceitarem participar de um momento tão importante na minha jornada acadêmica, concedendo-me a honra de suas avaliações, críticas e sugestões ao trabalho.

À Marinha do Brasil pela oportunidade ímpar de aprimoramento pessoal e profissional de realizar este curso na Fundação Getulio Vargas, renomada instituição acadêmica na área de Administração Pública.

À Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE/FGV) pela oportunidade de realização do intercâmbio junto à Graduate School of Business - University of Cape Town (GSB-UCT), em especial à Monica Balanda e toda sua equipe de Relações Internacionais, pelo profissionalismo e dedicação no auxílio aos alunos que buscam novas fronteiras do conhecimento.

Aos demais funcionários da FGV/EBAPE, em especial à Celene, Ronaldo e Áurea, por todo o auxílio prestado, ao longo desses dois anos de curso.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

(Martin Luther King)

RESUMO

Utilizando-se da perspectiva das teorias sobre Gestão do Conhecimento (GC), este trabalho tem como objetivo principal identificar os problemas e desafios que se apresentam às Organizações Militares responsáveis pela formação, especialização, aperfeiçoamento e capacitação dos Oficiais do Corpo de Intendentes da Marinha (CIM). Para tanto, são apresentados alguns conceitos relevantes sobre a Gestão do Conhecimento, bem como a sua importância na Administração Pública, em particular nos ambientes hierarquizados, como é o caso das Forças Armadas. Posteriormente, é feita uma breve contextualização sobre o caso, no que tange à estrutura organizacional analisada e os princípios do Programa Netuno, bem como sobre a busca pela excelência na gestão pública como fonte inspiradora. Utilizando-se da metodologia qualitativa de pesquisa, o trabalho busca compreender os principais aspectos relacionados à gestão do conhecimento, ressaltando as principais barreiras e facilitadores ao compartilhamento do conhecimento neste segmento, bem como elencando as principais ferramentas práticas observadas, e não se privando de trazer à tona algumas ferramentas sugeridas pelos entrevistados. Na sequência, traz a percepção de que o próprio Programa Netuno, fazendo uso de seu sítio eletrônico, possui atributos para assumir o papel de um contexto capacitante – “Ba” – especialmente no ambiente virtual de compartilhamento do conhecimento, o qual oferece muitas oportunidades para consolidação da GC no Corpo de Intendentes da Marinha. E por fim, não menos importante, o trabalho conclui que o Centro de Instrução Almirante Newton Braga (CIANB) tem enorme potencial para se tornar a “Universidade Corporativa do Corpo de Intendentes da Marinha”.

Palavras Chave: Gestão do Conhecimento. Marinha do Brasil. Ensino de Administração Pública. Programa Netuno.

ABSTRACT

This study builds on the theories of Knowledge Management (KM) and identifies the hurdles and challenges faced by the military organizations within Brazilian Navy responsible for applying the principles of the Neptune Program in the education, specialization, and training of Supply Officers. Initially, we examine relevant concepts on Knowledge Management and pinpoint their importance to Public Administration, particularly to hierarchical organizations such as the Armed Forces. Later on, we provide a brief contextualization of the theories of KM based on the organizational structure of the Brazilian Navy Quartermasters Corps and the current principles of the Neptune Program. We also highlight the continuous pursuit for excellence in Public Administration as a source of inspiration to fostering the consolidation of KM within organizations. The utilization of qualitative research methods allows for an accurate understanding of the tenets of KM and brings to the forefront the major facilitators and barriers to knowledge sharing in professional environments. This approach enables the identification of the main practical tools observed in the fieldwork and does not deprive oneself from bringing up different tools haply suggested by the respondents. Subsequently, this study makes evident that the Neptune Program, whose website may be regarded as a virtual environment of knowledge sharing, has the necessary requirements to take over the role of a provider of a shared space for knowledge creation - "Ba". In this sense, one may infer that the Neptune Program provides solid opportunities to consolidate KM within Brazilian Navy Quartermaster Corps. Finally, this work concludes that the Admiral Newton Braga Instruction Center (CIANB) has an outstanding potential to become the "Corporate University for the Quartermaster Corps" in the near future.

Keywords: Knowledge Management; Brazilian Navy; Public Management Teaching; Neptune Program

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Modos de Conversão do Conhecimento.....	23
Figura 2 -	Espiral do Conhecimento – Modelo SECI.....	24
Figura 3 -	Rosa das Virtudes.....	30
Figura 4 -	Representação Conceitual do <i>Ba</i>	30
Figura 5 -	Organograma Resumido da Marinha do Brasil.....	43
Figura 6 -	Organograma do Setor SGM (Extrato do Organograma da MB).....	47
Figura 7 -	Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Organizações Militares de Orientação Técnica (OMOT) e suas áreas de conhecimento	20
Quadro 2 - Aspectos facilitadores ao compartilhamento do conhecimento.....	32
Quadro 3 - Barreiras ao compartilhamento do conhecimento	33
Quadro 4 - Práticas de Gestão do Conhecimento	34
Quadro 5 - Círculos e Escalas Hierárquicas do Pessoal Militar	44
Quadro 6 - Corpos e Quadros de Oficiais	45
Quadro 7 - Características dos Entrevistados	52
Quadro 8 - Categorias de análise	53
Quadro 9 - Resumo de alguns exemplos das práticas de GC existentes na MB.....	67

LISTA DE SIGLAS

CCIMar	– Centro de Controle Interno da Marinha
CCCPM	– Caixa de Construções de Casas para o Pessoal da Marinha
CIANB	– Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga
CIAW	– Centro de Instrução Almirante <i>Wandenkolk</i>
COrM	– Diretoria de Coordenação do Orçamento da Marinha
DAbM	– Diretoria de Abastecimento da Marinha
DAdM	– Diretoria de Administração da Marinha
DE	– Diretoria Especializada
DFM	– Diretoria de Finanças da Marinha
DGOM	– Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha
DGPM	– Diretoria –Geral de Pessoal da Marinha
DPHDM	– Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação
EN	– Escola Naval
GC	– Gestão do Conhecimento
GesPública	– Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IM	– Intendente da Marinha
IPEA	– Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MB	– Marinha do Brasil
ODS	– Órgão de Direção Setorial
OM	– Organização Militar
OMOT	– Organização Militar de Orientação Técnica
PD	– Plano Diretor
SIAFI	– Sistema Integrado de Administração Financeira
SIDOR	– Sistema de Dados Orçamentários
SGM	– Secretaria-Geral da Marinha

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 O PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVO GERAL.....	18
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	19
1.5 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
2.1.1 Modelo de Nonaka e Takeuchi	23
2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	26
2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AMBIENTES HIERARQUIZADOS.....	27
2.4 A IMPORTÂNCIA DE UM “ <i>Ba</i> ” PARA A GC	30
2.5 BARREIRAS E FACILITADORES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	31
2.6 FERRAMENTAS PRÁTICAS DA GC	33
2.6.1 Universidade Corporativa.....	35
2.6.2 Ambiente Virtual de Aprendizagem.....	37
2.7 A BUSCA PELA EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA COMO FONTE INSPIRADORA	38
2.8 A LOGÍSTICA MILITAR E A INTENDÊNCIA	41
3 CONTEXTUALIZANDO O CASO.....	43
3.1 O CORPO DE INTENDENTES DA MARINHA DO BRASIL	45
3.2 O PROGRAMA NETUNO	48
4 METODOLOGIA.....	50
4.1 COLETA DE DADOS	50
4.2 TRATAMENTO DOS DADOS	53
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	54
5.1 FACILITADORES À GC	54
5.1.1 Reconhecimento	54
5.1.2 Desejo de colaborar	55
5.1.3 Consciência da utilidade do conhecimento	55
5.1.4 Reciprocidade	56
5.1.5 Confiança.....	57

5.1.6 Consciência da aprendizagem	58
5.1.7 Relevância	59
5.2 BARREIRAS À GC	59
5.2.1 Individualismo	60
5.2.2 Medo de se expor.....	61
5.2.3 Confidencialidade	61
5.2.4 Competição Interna.....	62
5.2.5 Seletividade	63
5.2.6 Falta de Tempo	63
5.2.7 Perda de Poder	64
5.3 FERRAMENTAS PRÁTICAS DA GC	65
5.3.1 Ferramentas Observadas.....	65
5.3.2 Sugestões para a GC na MB	68
5.3.3 Outras Observações	71
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
6.1 CONCLUSÕES	72
6.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	75
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA	85
ANEXO - GLOSSÁRIO DE TERMOS IPEA	88

1 INTRODUÇÃO

1.1 O PROBLEMA

Por tradição, a Marinha do Brasil busca atuar na vanguarda da gestão pública, eventualmente, sendo pioneira em alguns empreendimentos e procedimentos, como por exemplo, quando em 1963, para melhor conduzir o seu processo orçamentário (elaboração, execução e controle), criou o seu Plano Diretor¹ (PD). Oliveira e Rodrigues (2002) apontam que: “A elaboração do Plano Diretor, que consistia em um conjunto de planos setoriais abrangendo quase a totalidade das atividades e investimentos da Marinha, em 1963, marca a introdução do planejamento estratégico no processo orçamentário”.

Além da visão empreendedora de fazer uso do planejamento estratégico para a organização e condução do orçamento, neste evento é marcante a quebra de paradigma administrativo, visto que antes do PD o processo decisório governamental quanto à alocação de recursos orçamentários no Brasil possuía as características, precipuamente, do modelo incremental, prevalecendo a negociação política como principal critério orientador. As experiências brasileiras de planejamento governamental até então ocorridas tinham tido pouco ou nenhum sucesso em integrar objetivos e recursos necessários para realizá-los. (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2002).

Ao longo de seus 50 anos, o Plano Diretor - cujo fundamento teórico é, em princípio, o orçamento-programa² - foi aperfeiçoado e atualmente é um sistema em que os processos são totalmente informatizados e integrados aos grandes sistemas de administração financeira e orçamentária federais, o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e o Sistema de Dados Orçamentários (SIDOR). É motivo de orgulho para a administração naval, que o considera eficiente e eficaz, e é um benchmarking para órgãos da Administração Pública brasileira e para marinhas de outros países (OLIVEIRA, 2000).

Nesse prisma, a Marinha do Brasil, utilizando-se dos ensinamentos adquiridos ao longo de sua existência, sempre buscou, no campo da administração, o contínuo aprimoramento no emprego de seus recursos humanos, financeiros e materiais, visando

¹ O Plano Diretor (PD) é um instrumento de planejamento, execução e controle, de caráter permanente, inerente às gestões orçamentária e financeira, desenvolvidas nos diversos escalões administrativos, visando a adequação dos recursos disponíveis às necessidades da MB.

² "Orçamento-programa é um plano de trabalho expresso por um conjunto de ações a realizar (programa) e pela identificação dos recursos (orçamento) necessários à execução". (BELCHIOR, 1976, p. 24). É uma técnica orçamentária de caráter prospectivo, de dimensão plurianual, em que os recursos são alocados por programas, estando o processo decisório orientado pelos produtos resultantes das atividades executadas.

alcançar a otimização administrativa de suas organizações militares. Muitos destes ensinamentos e conhecimentos foram construídos por meio de iniciativas na área da qualidade, representadas, mormente, por ferramentas e técnicas administrativas empregadas ao longo de nossa evolução institucional, perpassando pela Gestão da Qualidade Total (GQT) e Gestão Contemporânea (GECON). Essas doutrinas contribuíram com o suporte necessário à implementação de uma audaciosa e equilibrada estratégia alicerçada na melhoria contínua rumo à excelência em gestão, atualmente sob o rico e concreto suporte oferecido pelo Programa Netuno (BRASIL, 2011).

A Marinha do Brasil atualmente possui, em seu efetivo, homens e mulheres de diversas áreas de atuação, os quais exercem funções que contribuem para a atividade fim da Força. Por se tratar de uma instituição caracterizada pela hierarquia e disciplina como princípios basilares, para atingir seus propósitos, seus militares são categorizados em Oficiais e Praças, quanto a suas carreiras e admissão à organização. A filosofia da carreira dos oficiais tem como base os Corpos³ e Quadros⁴, os graus hierárquicos, os cargos e os cursos de carreira. Os Corpos e Quadros agrupam as carreiras dos oficiais de acordo com as suas naturezas e especificidades. Atualmente, a MB é composta pelos seguintes Corpos: Corpo da Armada (CA), Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), Corpo de Intendentes da Marinha (CIM), Corpo de Engenheiros da Marinha (EN), Corpo de Saúde da Marinha (CSM) e Corpo Auxiliar da Marinha (CAM).

Face à complexidade da composição dos corpos supracitada e sendo a gestão pública uma área de conhecimento multifacetada, cabe salientar que o foco do presente trabalho dar-se-á no Corpo de Intendentes da Marinha (CIM), em função das atividades de seus Oficiais serem as mais aderentes a esta esfera, as quais estão previstas na Lei nº 9.519/97, seu Art. 4º:

Os Oficiais do Corpo de Intendentes da Marinha exercerão cargos relativos à aplicação e ao preparo do Poder Naval, que visem ao atendimento das atividades logísticas e das relacionadas com a economia, as finanças, o patrimônio, a administração e o controle interno.

É de extrema importância ressaltar que o Programa Netuno, elemento representativo e consolidador dos conhecimentos desenvolvidos até então, e nutrido por instrumentos que norteiam a caminhada para a excelência da gestão administrativa na MB, não pretende, em hipótese alguma, ser uma ruptura nos comportamentos e procedimentos administrativos

³ Corpos são conjuntos de oficiais do Serviço Ativo da Marinha que exercem atividades afins.

⁴ Quadros são subconjuntos dos Corpos, constituídos de militares de carreira, ordenados hierarquicamente em uma mesma sequência de graus hierárquicos.

navais. Sua orientação básica é o aprimoramento do que já é feito na MB, objetivando a evolução contínua dos sistemas e processos de gestão. Conseqüentemente, é imprescindível o refinamento constante da estrutura de ensino nos assuntos de intendência como uma caixa de ressonância para toda a Marinha do Brasil, possibilitando e favorecendo os objetivos organizacionais na busca pela excelência na gestão pública. Assim, torna-se relevante a busca pela compreensão de como o processo de gestão do conhecimento (GC) está sendo conduzido no âmbito do Corpo de Intendentes da Marinha (CIM), bem como numa prospecção dos problemas e desafios fazer uma análise das oportunidades a serem aproveitadas ou buscadas para um melhor aproveitamento dos recursos institucionais disponíveis.

Segundo Valadão (2011, p.28):

As novas estruturas organizacionais hoje estão diretamente relacionadas com a gestão do conhecimento na busca por superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, o que não eram diretamente considerados pelas tradicionais estruturas burocráticas.

Campos e Baptista (2008) abordam o advento da sociedade do conhecimento, que tem entre suas principais conseqüências a valorização dos ativos intangíveis, que tornou o trabalho com a informação no centro de quase todos os negócios, trazem assim um contexto em que a gestão do conhecimento torna-se essencial às organizações, quer sejam públicas ou privadas, como forma primordial para reverem seus meios de produção, seus processos de capacitação e, principalmente, como nova prática de gestão que incrementa e impulsiona seus processos de trabalho, para se manterem competitivas, melhorarem sua eficácia e assegurarem continuidade e boa apresentação de seus produtos e serviços.

Podemos observar, constantemente, uma alta preocupação com a perda do conhecimento adquirido e dúvidas sobre como o conhecimento seria recebido e disponibilizado para uso pelas outras pessoas da empresa. O compartilhamento do conhecimento entre seus integrantes torna-se um fator crítico, uma vez que poderá trazer vários benefícios, como permitir à organização, baseado em experiências passadas e conhecimento, responder mais rapidamente aos problemas, desenvolver novas ideias e evitar reinventar a roda ou repetir erros passados. (CYR; CHOO, 2010).

Segundo Azevedo (2002), organizações públicas de todo o mundo, do porte da *US Navy*, da *British Audit Commission* e da *US Social Security*, apenas para citar algumas, perceberam que podem facilitar e acelerar o aprendizado organizacional, transformando o conhecimento individual de seus funcionários em conhecimento coletivo da organização,

trazendo, dessa forma, inovações aos produtos, serviços e processos da organização. Além disso, gerenciando o conhecimento, essas organizações públicas enfrentam algumas ameaças corporativas que são a perda de conhecimento em transferências e aposentadorias de pessoal; a degradação do conhecimento; e a mudança constante da natureza das organizações e, por outro lado, criam novo conhecimento para responder a novos desafios.

De Geus (1998) afirma que a substituição do capital matéria pelo conhecimento gerou um acréscimo na importância das pessoas dentro das organizações, visto que o conhecimento dos processos de trabalho a elas pertence.

Senge (2001, p.37) define as “organizações que aprendem” como: “organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes; a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”.

Com base nessa ótica, o presente trabalho buscará dar ênfase às questões relacionadas aos aspectos humanos, no que tange ao gerenciamento do conhecimento, trazendo à tona as percepções de diversos membros da organização e apresentando as características instaladas dentro da estrutura atual. Para tal, o problema que vai nortear o trabalho pode ser visualizado na pergunta de pesquisa: **“Como a Marinha do Brasil vem enfrentando os desafios cotidianos na gestão do conhecimento na área de ensino dos assuntos de Intendência?”**.

1.2 OBJETIVO GERAL

Na perspectiva das teorias sobre Gestão do Conhecimento, identificar os problemas e desafios que se apresentam às Organizações Militares responsáveis pela formação, especialização, aperfeiçoamento e capacitação dos Oficiais do Corpo de Intendentes da Marinha (CIM) – Escola Naval (EN), Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW), Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB), bem como às OM Orientadoras Técnicas (OMOT) do Setor SGM e com áreas de conhecimento afetas à Intendência (DAbM, DFM, DGOM, CCIMar e DAdM).

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar quais os esforços realizados para a implementação da Gestão do Conhecimento no Corpo de Intendentes da Marinha, principalmente nos aspectos

que possam contribuir para o aprimoramento do ensino dos assuntos de Intendência;

- Identificar as principais barreiras e facilitadores à Gestão do Conhecimento, no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento no Corpo de Intendentes da Marinha; e
- Identificar as oportunidades para a melhoria da Gestão do Conhecimento, nos assuntos de intendência, utilizando-se do Programa Netuno.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O reconhecimento do papel fundamental da Gestão do Conhecimento na prática da administração pública é, em geral, recente. Uma das razões é que o setor público não pode ignorar as modificações que vêm transformando as organizações públicas e privadas no cenário nacional e internacional. Diariamente surgem novas perspectivas desafiadoras que marcam rupturas na dinâmica das estruturas tradicionais, e que estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento tecnológico e ao processo de globalização.

Karl Wiig (2000), em seu trabalho "Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública" afirma que a viabilidade e o sucesso de qualquer sociedade são, em grande parte, funções de como seus recursos podem ser aproveitados, e.g.: recursos naturais, localização geográfica, capacidade de gerir pessoas e recursos como capital intelectual. O mesmo autor ainda ressalta a importância e a complexidade da Administração Pública em qualquer sociedade, uma vez que esta reflete a sua cultura e determina a qualidade de vida de toda a população.

É neste sentido que o campo da Gestão do Conhecimento introduz novas opções, capacidades e práticas que ajudam a administração pública a se transformar e adquirir novas responsabilidades em gerir o conhecimento de forma a obter efetividade e melhoria à sociedade na qual pertence e serve (WIIG, 2000).

Assim, este trabalho irá buscar mapear a Gestão do Conhecimento aplicada ao ensino dos "Assuntos de Intendência" na Marinha do Brasil, com o objetivo de verificar as possibilidades de incremento e expansão desse conhecimento no âmbito da organização (MB) ou até mesmo transbordando para outras instituições do governo federal.

Nesse prisma, o presente trabalho propõe-se a contribuir academicamente, por meio de um estudo de caso, com a análise da gestão do conhecimento em um ambiente altamente hierarquizado, como é o ambiente militar, baseando-se em estudos pregressos sobre as

principais barreiras e facilitadores para o compartilhamento deste conhecimento em organizações, de uma forma geral, e verificando a validade dos mesmos em uma organização como a Marinha do Brasil.

1.5 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para uma melhor compreensão de termos, passamos a adotar a expressão “Assuntos de Intendência” para o conjunto de áreas de conhecimento afetas ao Corpo de Intendentes da Marinha, listado na publicação DGPM-305, em seu anexo C, onde destacamos o quadro abaixo, com as Diretorias Especializadas (DE), também denominadas “Organizações Militares de Orientação Técnica” (OMOT), que compõem a estrutura da Secretaria-Geral de Marinha e as áreas de conhecimento sob sua responsabilidade:

Quadro 1 - Organizações Militares de Orientação Técnica (OMOT) e suas áreas de conhecimento

Diretoria Especializada (ou OMOT)	Áreas de Conhecimento
Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM)	Administração de Produção; Logística de Material; Ciência e Tecnologia de Alimentos; Administração de setores específicos (Gastronomia e Hotelaria).
Diretoria de Finanças da Marinha (DFM)	Ciências Econômicas e Contábeis; Direito Financeiro e Intendência.
Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha (DGOM)	Planejamento Orçamentário; Plano Diretor.
Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR)	Auditoria.
Diretoria de Administração da Marinha (DAdM)	Administração; Estatística; Gestão do Conhecimento; Gestão de Projetos; Gestão Pública; Direito aplicado a Licitações, Contratos, Tributos e Patrimônio.

Fonte: Adaptado da publicação DGPM-305 (BRASIL, 2010).

Assim, a gestão do conhecimento no Corpo de Intendentes da Marinha, aplicada ao ensino de Administração Pública na Marinha do Brasil (MB) deve se preocupar, dentre outros, com aspectos relevantes para o alcance dos objetivos da organização, enquanto Força Armada: melhor capacitação dos profissionais, tendo em vista as constantes evoluções legais e processuais na esfera pública; incrementar o nível de satisfação dos diversos agentes públicos, em função das melhorias possíveis por meio do uso de práticas cotidianas; redução da evasão de Oficiais do Corpo de Intendentes da Marinha (CIM).

A proposta da presente dissertação é fazer uma análise dentro da estrutura organizacional da Marinha do Brasil, mais especificamente voltada para a área de atuação do Corpo de Intendentes da Marinha. Como marco temporal, foi adotada a implementação do programa de qualidade da gestão, o Programa Netuno, o qual foi elaborado com base no

programa GesPública (programa de qualidade da gestão estabelecido no âmbito do Governo Federal pelo Decreto nº 5.378, de 23 fevereiro de 2005). Tendo em vista a proposta e definição de tal programa de qualidade na gestão, tem-se então como marco inicial o ano de 2007, para limitar a análise dos esforços administrativos para a gestão do conhecimento nos assuntos referentes à capacitação dos Oficiais pertencentes ao Corpo de Intendentes da Marinha (composto pelo Quadro de Oficiais Intendentes e pelo Quadro Complementar de Oficiais Intendentes), visto que representam a maior parcela de agentes envolvidos nas tarefas desta área de conhecimento, tratada neste trabalho como apenas “Assuntos de Intendência”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Toffler (1990) nos traz a ideia de que vivemos hoje uma fase de transição entre a sociedade industrial e a sociedade do conhecimento. Contudo, apesar de sinais evidentes deste novo cenário que se desenha no mundo econômico, muitas organizações enxergam a nova realidade com as lentes do passado, ignorando as consequências advindas desta nova ordem.

Podemos abordar a seguinte definição de conhecimento:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.6).

Ainda de acordo com Davenport e Prusak (1998), a Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

Griffiths (2011) torna o conceito ainda mais completo quando afirma que GC se trata de coordenar o ambiente organizacional para desenvolver soluções baseadas em valores que habilitam a aquisição e armazenagem, uso, partilha e criação de ativos de conhecimento organizacionais, que podem então ser aplicados estrategicamente e taticamente para se atingir as necessidades de inovação da organização, capacidade de mudança, e para permitir tomadas de decisão dentro dos ambientes físico e virtual.

Lima (2012) nos traz considerações de que a literatura sobre gestão do conhecimento possui um vasto campo de contribuições que permitem ampliar conceitos e elucidar questões sobre o tema. Tal característica, complexa e multidisciplinar, envolve todas as áreas das organizações. Dessa forma, existem diversos modelos de gestão do conhecimento com abordagens distintas e complementares, que nos auxiliam na interpretação das mais diversas situações. Observa-se que existe uma convergência entre os modelos no que tange ao destaque às fases de criação, da captação, do compartilhamento e do uso do conhecimento, e para processar estas etapas é necessário o gerenciamento. Com isso, será apresentado, de forma sucinta, o modelo de Nonaka e Takeuchi, dentre os mais citados e referenciados, no que tange aos conceitos de Gestão do Conhecimento, conforme análise bibliométrica de

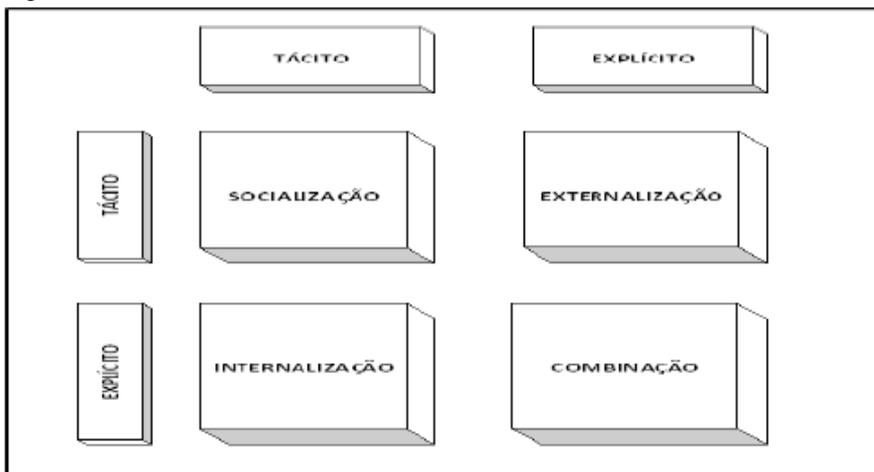
Zanini, Pinto e Filippim (2012) sobre artigos apresentados no EnANPAND entre os anos de 2007 e 2010:

O autor mais citado é Ikujiro Nonaka com 56 citações em seguida vem Thomas H. Davenport com 33 citações [...]. A citação de Ikujiro Nonaka, seguido de Thomas H. Davenport como predominantes, já era percebida nos estudos apresentados nos EnANPADs de 2000 a 2006 (SANTOS, et al, 2007, p. 12).

2.1.1 Modelo de Nonaka e Takeuchi

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram um modelo dinâmico sobre a criação do conhecimento, embasado no pressuposto de que o conhecimento é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Denominou-se essa interação de processo de conversão do conhecimento. A interação entre os conhecimentos tácito e explícito dos indivíduos é a principal dinâmica na criação do conhecimento conforme demonstrado na figura a seguir:

Figura 1 - Modos de Conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A socialização é a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito. É o processo no qual as experiências são compartilhadas e os modelos mentais e habilidades técnicas (conhecimento tácito) são criados. Na prática, ocorre com o compartilhamento de experiências, em contatos informais e *brainstorms*.

A externalização é vista como a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. É o modo de conversão mais importante segundo Nonaka e Takeuchi (1997), porque permite a criação de novos e explícitos conceitos. Envolve a articulação do

conhecimento tácito em explícito pelo uso freqüente de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Tal prática facilita a comunicação dos conhecimentos tácitos que, normalmente são de difícil verbalização.

A combinação é baseada na troca de informações explícitas, envolvendo a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos. Indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de diversos meios, tais como: documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes comunicação computadorizadas. É a conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito.

Por fim, a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Por exemplo, ouvir uma história de sucesso faz com os ouvintes sintam a experiência que ocorreu no passado transformando-a em um modelo mental tácito. É o modo de aprender fazendo.

A interação destes conteúdos de conhecimento dá origem à chamada “Espiral do Conhecimento”. Pelo próprio nome, temos a noção da importância do conhecimento não ficar estagnado na organização. A dinâmica é fundamental para que ocorram as conversões desejadas. De acordo com o modelo de Nonaka e Takeuchi (2008), o segredo está na mobilização do conhecimento tácito criado e acumulado nos indivíduos, ampliado na organização pelos quatros modos de conversão do conhecimento propostos, conforme detalhado na figura.

Figura 2 - Espiral do Conhecimento – Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

Com base nos conceitos de conversão do conhecimento propostos pelo modelo, a ampliação do conhecimento na organização poderá ocorrer, extrapolando as seções, departamentos, divisões e organizações. Contudo, para que o processo de criação do

conhecimento organizacional ocorra, conforme mencionado, é importante que a organização proporcione o contexto apropriado à facilitação das atividades. Assim, os autores listam algumas condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional:

- 1) **Intenção:** A intenção direciona a espiral do conhecimento e se relaciona com a aspiração de uma organização. Portanto, com seus objetivos e metas representados na missão e visão. Em geral, os esforços para alcançar a intenção se enquadram na estratégia de um contexto organizacional. Segundo os autores, "a intenção organizacional é necessariamente carregada de valor" e fornece o critério mais importante para julgar a veracidade de um determinado conhecimento;
- 2) **Autonomia:** corresponde à segunda condição imprescindível à criação do conhecimento na medida em que no nível individual os membros da organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias. Dessa forma, criam-se oportunidades inesperadas favoráveis à inovação, além de motivar os indivíduos a criarem novos conhecimentos e propiciar os meios para que cada parte e o todo compartilhem as mesmas informações. Indivíduos que gozam de autonomia estão propensos a gerarem ideias originais que se difundem dentro da equipe e se transformam em ideias organizacionais. Do ponto de vista da criação do conhecimento, a organização que propicia autonomia está propensa a ser mais flexível ao adquirir, interpretar e relacionar informações;
- 3) **Flutuação e caos criativo:** constituem a terceira condição para promover a espiral do conhecimento ao estimular interação entre a organização e o ambiente externo. Entende-se por flutuação situações de pseudocrises inseridas, propositadamente, pela alta gerência, com o intuito de promover a criatividade por meio da investigação ativa de alternativas para os procedimentos estabelecidos. O fenômeno chamado de criação da ordem a partir do ruído depende de um compromisso pessoal profundo por parte do indivíduo. Esse fenômeno que é desencadeado mediante o choque causado nas rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas impõe que se volte a atenção para o diálogo por meio da interação social. E isso tende a resultar em novos conceitos oriundos do questionamento e reconsideração das premissas existentes que estimula a criação do conhecimento organizacional. A proposição de metas desafiadoras provoca, intencionalmente, o caos criativo aumentando a tensão dentro da organização e focalizando a atenção dos membros na definição do problema e resolução da situação de crise;

- 4) Redundância: como a quarta condição da espiral do conhecimento, a redundância é empregada não no sentido de duplicação e desperdício de informações, mas como sobreposição intencional de informações sobre as atividades da empresa, responsabilidades da gerência e sobre a empresa como um todo. O conhecimento tácito é compartilhado por meio do compartilhamento de informações redundantes.

Na ótica de Dixon (2000), as organizações moldam um sistema de disseminação do conhecimento para sua situação específica, atentando para quem vai receber o conhecimento, para o tipo de atividade em que estão envolvidas e para o tipo de conhecimento que deve ser transferido.

Para que este processo de criação e disseminação do conhecimento ocorra, faz-se necessário prover aos indivíduos envolvidos no processo, um ambiente com segurança, liberdade, num espaço encorajador a todos os indivíduos envolvidos, motivando-os a engajarem no processo da “espiral do conhecimento”. Este local, ou contexto físico, de criação do conhecimento é conhecido como *ba*. Segundo Bohm (1996) *ba* é o tempo e o espaço fenomenológico onde o conhecimento emerge, como uma “corrente de significado”. Tal conceito será mais detalhado adiante, no item 2.4 - A importância do *Ba* para a Gestão do Conhecimento.

2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em seu sentido mais estrito, administração pública é o conjunto de entes (órgãos e entidades) constituídos pelo Poder Público (Estado) para a consecução do bem comum (GRANJEIRO, 2000, p.16). Para qualquer sociedade, a administração pública é tão importante quanto complexa. Sua proposta e eficácia determinam, sob vários aspectos e particularidades, de uma forma ou de outra, a cultura, a qualidade de vida, o desenvolvimento e o grau de inserção da sociedade em um mundo cada vez mais globalizado.

Campos e Baptista (2008) trazem à tona o fato de que pela própria incipiência do tema, acredita-se que a gestão do conhecimento aplicada à administração pública pode ser verificada e entendida sob várias formas. Portanto, pressupõe-se que cada forma remete a propósitos específicos e são implementadas diferentemente. O vasto campo de atuação da gestão do conhecimento introduz novas opiniões, capacidades e práticas que podem impactar e auxiliar a administração pública federal brasileira na obtenção de vantagens para seu aperfeiçoamento administrativo. Mesmo que o setor privado domine alguns fatores no

desenvolvimento e influencie alguns de seus recursos, os quais vão desde recursos naturais (como uma localização geográfica estratégica, por exemplo) até a capacidade intelectual das pessoas, a administração pública eficaz e versátil é crucial para que se efetivem as ações planejadas de governo e para que se alcancem os resultados desejados. Assim, torna-se uma nova responsabilidade para a administração pública federal brasileira gerenciar o conhecimento organizacional para reforçar a eficácia de seus serviços e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Coelho (2004) propõe que a gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras deve ser baseada em cinco sistemas permanentes de gerenciamento:

- 1º - Planejamento estratégico;
- 2º - Padronização de procedimentos;
- 3º - Capital intelectual;
- 4º - Ambiente de inovação;
- 5º - Aprendizagem contínua

Segundo Almeida (2012), é fato que as organizações da esfera pública assim como o setor privado, também caminham no sentido de adoção de práticas gerenciais que lhe garantam posição de destaque em suas áreas de atuação. Em se tratando das instituições públicas de pesquisa e desenvolvimento, estas têm sido cobradas, tanto pelo governo como pela sociedade para que justifiquem com resultados os recursos governamentais nelas investidos. Essas instituições têm uma grande parcela de responsabilidade no desenvolvimento econômico e social do país e têm como uma das finalidades principais a transferência de seus resultados de pesquisa para o ambiente produtivo. Assim sendo, acredita-se que a adoção da Gestão do Conhecimento é uma tendência também na esfera pública.

2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AMBIENTES HIERARQUIZADOS

A palavra hierarquia vem do grego *hieros*, que significa “sagrado”, e foi originalmente usada para descrever o modo como Deus manteve o exercício do poder por meio de seus anjos e arcanjos. Nesse contexto, porém, existia uma única origem ou fonte de poder e sua aplicação era unidirecional – para baixo. De fato, sabe-se que a hierarquia é eficiente para organizar as pessoas, sendo a estrutura *topdown* a mais utilizada no amplo espectro das organizações sociais, especialmente naquelas baseadas nas técnicas de produção em série e nas Forças Armadas (RÊGO, 2012).

Segundo Lausin, Desouza e Kraft (2003) a Gestão do Conhecimento já existe há muito tempo no exército norte-americano. Apesar disso, muitos, erroneamente, ainda acham que o desenvolvimento de atividades de gestão do conhecimento só foi possível graças ao desenvolvimento da Tecnologia da Informação, o que só veio a ocorrer mais recentemente. Na realidade, segundo esses autores, essa atividade é tão antiga quanto o próprio exército dos Estados Unidos da América. Ela é fruto da cultura organizacional e militar que vem sendo moldada no decorrer dos séculos desde os primeiros regimentos ingleses de onde descende a estrutura militar norte-americana, até as atuais organizações militares.

Aprofundando a percepção da atmosfera no ambiente militar, cabe destacar o que apresentam Schmitt, Costa, e Moretto Neto (2012, p.3):

Organizações militares têm regimentos e legislação próprios, portanto, distintos das organizações civis. Entretanto, cabe destacar que, assim como as demais, seguem a Administração Pública. Gestores públicos têm por finalidade organizar, motivar e orientar ações de outras pessoas para criação e consecução de objetivos que justifiquem uso da autoridade pública (LYNN, 2010). São características distintas da Administração Pública a busca pelo atendimento de interesses públicos em detrimento de específicos, e a relevância da Constituição Nacional – acrescenta Lynn. A administração militar, por sua vez, visa atender aos interesses de Defesa Nacional, em tempos de paz e de guerra, pelas atividades finalísticas e subsidiárias.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 263) alertam que “uma hierarquia formal ou uma força-tarefa flexível, isoladamente, não seriam a estrutura organizacional propícia à criação do conhecimento”. Os mesmos autores ainda afirmam que a hierarquia “prejudica a iniciativa individual devido a sua forte propensão para o controle, podendo ser disfuncional nos períodos de incerteza e de mudanças rápidas” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 28). Dessa forma, notamos que o ambiente militar, característico por ser fortemente hierarquizado, inibe a geração do conhecimento, enquanto analisando aspectos de inovação, visto que os procedimentos e rotinas são muito bem definidos e assim, as prioridades passam a ser o cumprimento de tais procedimentos. Contudo, a mesma característica pode ser vista como um fomentador ao gerenciamento do conhecimento, quando analisamos as rotinas de codificação, por exemplo, onde participantes militares em cursos e palestras fora da organização têm o compromisso de gerar relatórios sobre a importância dos eventos e os conhecimentos adquiridos.

Lausin, Desouza e Kraft (2003) abordam, de forma clara, que as entidades militares, em geral, possuem uma organização característica que propicia uma melhor formação e treinamento de seus membros, e ainda fomentam maneiras eficazes de ensino. Os autores ressaltam que, em se tratando de aprendizagem, esta não se restringe ao desenvolvimento de

conhecimentos técnicos, mas também engloba o desenvolvimento da capacidade mental de, mesmo sob pressão, filtrar as informações que lhes chegam, identificando as mais relevantes e úteis a sua missão. Também é trabalhada a questão da importância do compartilhamento das informações com os demais interessados, sendo esse compartilhamento feito da forma mais clara e objetiva possível, assimilando-se que isso proporcionará um considerável ganho de tempo, que pode ser decisivo para se alcançar o sucesso da missão.

Schmitt, Costa, e Moretto Neto (2012) utilizando-se da lente de Pires (2006) apontam um fato, não exclusivo ao ambiente militar, que é a necessidade das organizações públicas de inovar tanto em aspectos administrativos quanto políticos, pois tem como características de destaque: a burocracia; o autoritarismo no poder centralizado; o paternalismo; a descontinuidade; a ingerência política de grupos de interesses e de coalizações que gerenciam o aparelho de estado de forma patrimonialista. Complementa ainda o autor que estas características interferem no modo como os trabalhadores atuam nessas organizações, observando-se o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder.

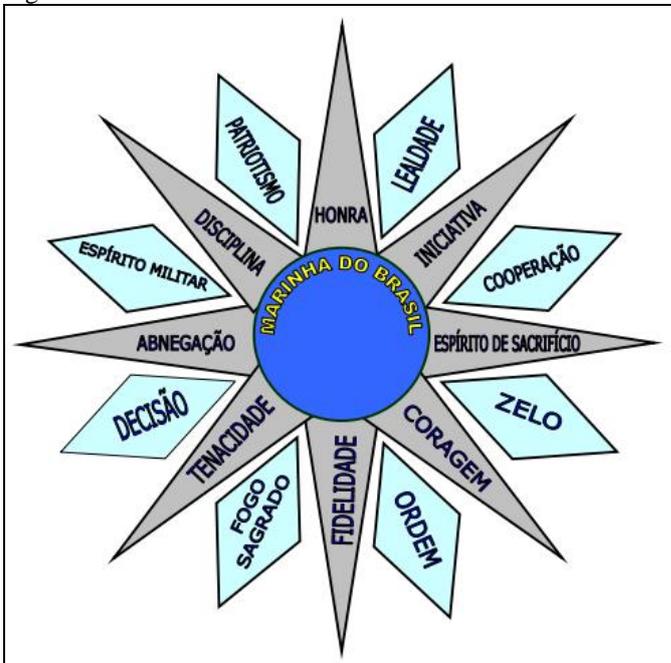
Evangelista (2003) considera que a relação entre a Gestão do Conhecimento e uma Organização militar causa mudanças na Instituição e influencia a gestão dos seus recursos humanos, principalmente quanto aos impactos na estrutura e na cultura da organização militar.

A experiência dos militares, na área de Gestão do Conhecimento, indica que a tecnologia da informação é apenas uma ferramenta que pode facilitar o alcance de uma boa gestão do conhecimento, mas não é um pré-requisito para tal. Lausin, Desouza e Kraft (2003) complementam tal afirmação, destacando o pensamento, antes predominante dentro do meio militar, de que o sucesso do exército dos E.U.A. na área de GC, se deve em pequena parte à tecnologia da informação e em grande parte à forma como se organiza a comunicação em seu meio, de forma a torná-la mais eficiente.

Finalizando o contexto da cultura organizacional militar, especificamente no âmbito da MB, Moraes (2008) apresenta algo relevante para a melhor compreensão da percepção dos entrevistados, visto que de acordo com a Doutrina de Liderança da Marinha, o conjunto dos princípios, valores, costumes, tradições, normas estatutárias e regulamentos, que regem o juízo de conduta do militar da Marinha, é entendido como Ética Militar Naval. E esta é considerada como um atributo que induz ao atendimento das regras de conduta compatíveis com o comportamento militar-naval desejado, e dela fazem parte o valor e a ética militar conforme descritos nos Art.27 e 28 da Lei 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos

Militares), os dizeres do juramento à Bandeira⁵ e o código de honra expresso na “Rosa das Virtudes”, a qual é apresentada na figura seguinte.

Figura 3 - Rosa das Virtudes



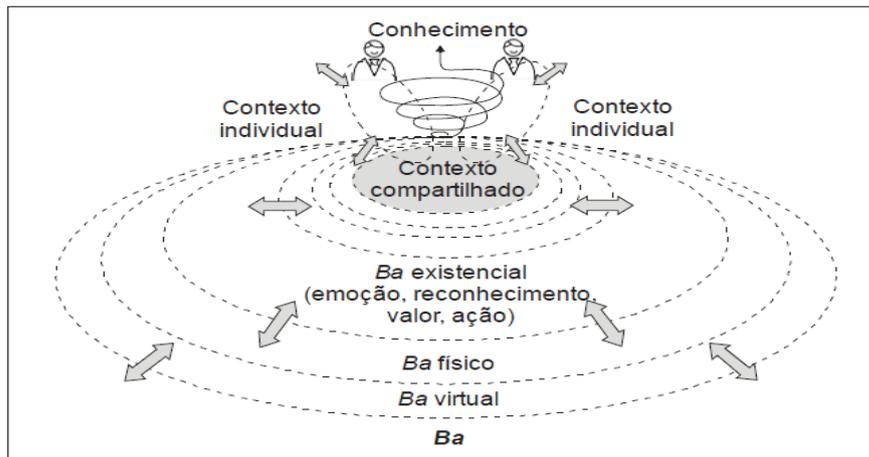
Fonte: EMA-137 (2004)

2.4 A IMPORTÂNCIA DE UM “Ba” PARA A GC

O “Ba” é definido como um contexto em que o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado dentro da organização por meio dos indivíduos e grupos. Na criação do conhecimento, segundo Nonaka e Konno (1998), a geração (e regeneração) do “Ba” é a chave, pois o “Ba” proporciona energia, qualidade e local para desempenhar as conversões de conhecimentos individuais e percorrer a espiral do conhecimento, agregando cada vez mais.

Figura 4 - Representação Conceitual do Ba

⁵ Ao ser efetivado como militar no SAM, deve ser feito o Juramento à Bandeira Nacional: "Incorporando-me à Marinha do Brasil, prometo cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado, respeitar os superiores hierárquicos, tratar com afeição os irmãos de armas, e com bondade os subordinados, e dedicar-me inteiramente ao serviço da Pátria, cuja Honra, Integridade, e Instituições, defenderei com o sacrifício da própria vida!" (EMA-137, 2004).



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2000)

O conceito de *Ba*, palavra japonesa cuja tradução seria ‘lugar’, foi adaptado por Krogh *et al.* (2001) como contexto capacitante, isto é, contexto onde se encontram as condições necessárias à criação de conhecimento. Para os autores, *Ba* é o lugar onde se compartilha, se cria e se utiliza conhecimento. Não significa necessariamente um espaço físico, pois combina aspectos de espaço físico, espaço virtual e espaço mental. Trata-se, essencialmente, de uma rede de interações determinada pela solicitude e pela confiança dos indivíduos.

Nonaka, Toyama e Konno (2000) citam a importância de proporcionar um “*Ba*” (campo de interação) – espaço físico, virtual e mental – para encorajar a conversão do conhecimento.

2.5 BARREIRAS E FACILITADORES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como aponta o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) replicado neste trabalho, o compartilhamento do conhecimento é um dos grandes focos da gestão do conhecimento nas organizações. Ele ocorre basicamente na interação entre pessoas, por isto, requer uma mudança no foco de uma abordagem tecnologicamente orientada para uma abordagem orientada para pessoas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; HONG; SUH; KOO, 2011). A literatura da gestão do conhecimento enfatiza a importância do uso de sistemas de informação para seus fins, no entanto, as características individuais que influenciam o compartilhamento do conhecimento são largamente ignoradas (LIN; LEE, 2006; CHO; LI; SU, 2007).

De acordo com Wang e Noe (2010) uma importante razão para o fracasso no compartilhamento do conhecimento está na desconsideração de como o contexto organizacional e interpessoal, bem como as características individuais, interferem neste

processo. Para isso, é importante identificar e eliminar ou minimizar, as barreiras sociais e individuais que impedem o compartilhamento do conhecimento (LIN, LEE 2006; WANG; NOE, 2010; HONG; SUH; KOO, 2011).

De forma sintética, Alves, França e Magaldi (2011) apresentam o seguinte quadro com os principais aspectos facilitadores ao compartilhamento do conhecimento, suportados pelos autores listados ao lado de cada um dos aspectos:

Quadro 2 - Aspectos facilitadores ao compartilhamento do conhecimento

Aspectos Facilitadores	Definições operacionais	Autores
Reconhecimento	Percepção do indivíduo que o compartilhamento de conhecimento é devidamente reconhecido ou recompensado pela equipe ou organização.	Davenport, 1998 Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001 Robbins, 2002
Desejo de colaborar	Disposição solícita de compartilhar seus conhecimentos com outros.	Eagly e Chaiken, 1998 Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001 Robbins, 2002 Tonet, 2006
Consciência da utilidade do conhecimento	Consciência de que o conhecimento pode ter utilidade para outras pessoas na organização.	Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001 Tonet, 2006
Reciprocidade	Percepção de que ao compartilhar um recurso, a outra parte estará disposta a retribuir com um conhecimento de mesmo valor.	Nonaka & Takeuchi, 1995 Eagly e Chaiken, 1998 Tonet, 2006
Confiança	Certeza de que o compartilhamento de conhecimento não trará danos a si mesmo, certeza quanto ao uso a ser feito do conhecimento compartilhado.	Eagly e Chaiken, 1998 Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001 Robbins, 2002 Tonet, 2006
Consciência da aprendizagem	Percepção de que há aprendizagem pessoal ao compartilhar conhecimentos.	Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001 Angeloni, Dazzi, 2004 Tonet, 2006
Relevância	Percepção de que há ganhos pessoais relevantes ao se compartilhar conhecimento.	Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001 Angeloni, Dazzi, 2004 Ponjuan, 2004

Fonte: Alves, França e Magaldi (2011)

As pesquisas recentes têm destacado as barreiras, principalmente as humanas, que interferem no compartilhamento do conhecimento. Seguindo a mesma construção adotada para elencar os principais aspectos facilitadores ao compartilhamento, os autores Alves, França e Magaldi (2011) também apresentam o seguinte quadro como sendo um resumo das principais barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações:

Quadro 3 - Barreiras ao compartilhamento do conhecimento

Barreiras	Definições operacionais	Autores
Individualismo	Relutância de indivíduos que investiram recursos na construção de uma competência específica em compartilhar este conhecimento com outros.	Davenport, 1998 Gammelgaard, Husted e Michailova, 2002
Medo de se expor	Percepção de que o compartilhamento de conhecimento pode expor fracassos que tragam danos à carreira ou reputação do indivíduo.	Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001
Confidencialidade	Percepção de que o conhecimento é algo sigiloso e que não deve ser compartilhado.	Robbins, 2002
Competição interna	Percepção de que o compartilhamento de conhecimento pode diminuir vantagens competitivas individuais.	Davenport, 1998 Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001 Robbins, 2002
Seletividade	Percepção de que apenas parte do conhecimento deve ser compartilhada.	Davenport, 1998
Falta de tempo	Percepção de que não há tempo suficiente para compartilhar conhecimento.	Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001; Angeloni; Dazzi, 2004
Perda de poder	Percepção de que compartilhar conhecimento equivale a perder poder e influência na organização.	Nonaka & Takeuchi, 1995 Davenport, 1998 Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001

Fonte: Alves, França e Magaldi (2011).

Assim, adotamos os aspectos apontados por França, Alves e Magaldi (2011) nos quadros 2 e 3 (barreiras e facilitadores ao compartilhamento do conhecimento), como uma forma de objetivar a análise do campo de estudo. Tais aspectos nortearam a construção do roteiro de entrevistas, bem como definiram algumas das categorias analisadas no conteúdo das entrevistas.

2.6 FERRAMENTAS PRÁTICAS DA GC

Batista *et al.* (2005) utilizam uma tipologia simplificada para a discussão dos resultados de sua pesquisa. As práticas da GC na Administração Pública Brasileira foram classificadas em três categorias:

- Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento;
- Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional;
- Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da

informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

Os próprios autores supracitados elucidam que várias práticas de Gestão do Conhecimento transcendem a categorização acima estabelecida. Por exemplo: os portais corporativos são soluções de TI, mas envolvem mudanças em processos organizacionais, e o seu funcionamento eficaz depende de ações ligadas aos aspectos culturais e comportamentais de compartilhamento do conhecimento.

No entanto, por ser uma maneira objetiva, essa tríade será também adotada na presente dissertação, com o intuito de melhor nortear a apresentação do panorama atual e, principalmente, das sugestões que surgiram no campo de pesquisa (entrevistas).

No quadro a seguir, explicitam-se práticas de gestão do conhecimento apuradas na pesquisa editada pelo IPEA, intitulada Gestão do conhecimento na Administração Pública (BATISTA *et al.*, 2005).

Quadro 4 - Práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas de gestão do conhecimento	Definição
Comunidade de prática/comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum.
<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo.
<i>Coaching</i>	Similar ao <i>mentoring</i> mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades.
<i>Benchmarking</i> 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 aprendidas	Registro do conhecimento sobre processos, produtos e serviços.

Práticas de gestão do conhecimento	Definição
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.

Fonte: Batista *et al.* (2005)

Uma vez que o foco da análise deste trabalho se relaciona com aspectos da Gestão do Conhecimento no ensino dos “Assuntos de Intendência”, é importante aprofundar sobre o conceito de Universidade Corporativa e Ambiente Virtual de aprendizagem, uma vez que são mecanismos que estão inseridos no contexto deste estudo, e são plenamente observáveis na prática da organização. Além disso, devido às dimensões geográficas que a amplitude da GC nos assuntos de intenção deve alcançar, a ferramenta “ambiente virtual” é de extrema relevância.

2.6.1 Universidade Corporativa

Do ponto de vista dos estudos sobre aprendizagem e conhecimento, Fiol e Lyles (1985) destacam a importância que a aprendizagem tem ganhado frente aos aspectos estruturais das organizações. Esta passa a ser considerada como resultado da aprendizagem organizacional, quando não, como condição para que ela aconteça. Para Shrivastava (1983), o reconhecimento que certas estruturas são mais condutivas à aprendizagem organizacional que outras tem levado ao argumento de que as organizações podem ser intencionalmente designadas para reforçar sua capacidade de aprender.

A aprendizagem organizacional no contexto da GC, por sua vez, não deve se restringir ao acréscimo de conteúdo à memória organizacional sob a forma de “lições aprendidas”, ou à disponibilização de informações e outros conteúdos aos funcionários da organização. Aprender deve ir além da captura de informações e lições, deve abranger também formas de fazer com que o conhecimento encontre condições favoráveis para sua criação, além do seu compartilhamento. A aprendizagem como auxílio à criação e compartilhamento do conhecimento deve ocorrer de forma conjunta, devendo existir interação entre as pessoas e

orientação das mesmas para que equipes e indivíduos aprendam a aprender em conjunto, criando assim as condições necessárias para que o conhecimento se torne coletivo.

Andrade e Rodrigues (2008) introduzem que, com o surgimento da Sociedade do Conhecimento as organizações passam por um processo de mudança cada vez mais rápido, demandando um aumento na capacitação profissional. Essa demanda especializada, técnica em muitos casos não são encontradas em instituições de ensino tradicionais. Surge a real necessidade de desenvolver multiplicadores do conhecimento técnico na organização. Cria-se a universidade corporativa com a missão de capacitar equipes de colaboradores, usando ferramentas de treinamento e desenvolvimento humano. A educação corporativa faz parte de uma ação organizacional planejada de modo sistemático, que possibilita a aquisição de habilidades motoras, atitudinais ou intelectuais, assim como o desenvolvimento de estratégias cognitivas que podem tornar o indivíduo mais apto a desempenhar suas funções atuais ou futuras. (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004).

Bottrup (2005) nos apresenta a ideia de que um caminho para as novas mudanças é tentar estabelecer uma organização de aprendizagem, cujo conceito é uma das mais novas estratégias de administração desses dias. Existem diversas definições para o tema apresentado, porém segundo o autor o mais interessante é o entendimento de como as organizações podem assegurar sua própria sobrevivência e desenvolvimento, e também, criar as competências essenciais para seus membros, de forma que construam um modelo de aprendizagem que atenda a sua organização.

Segundo Meister (1999), para atender a estas necessidades muitas empresas estão desenvolvendo centros de aprendizagem corporativa com o principal propósito de gerenciar o processo de aprendizagem em toda a organização e encontrar meios que facilitem a disseminação do conhecimento, criando sistemas que permitam o aprendizado em qualquer momento e local. De certo o aprendizado organizacional pode ser definido como processo que se desdobram no tempo, vinculado à aquisição do conhecimento e à melhoria do desempenho. (GARVIN, 1993)

Vitelli (2000) acrescenta que deve se repensar o desenvolvimento das pessoas, saindo do modelo tradicional de um centro de treinamento para um modelo de universidade corporativa. O objetivo seria a criação de uma infra-estrutura focada no aprendizado constante dos funcionários, alinhado aos objetivos da organização, e coerente com a cultura do conhecimento.

Na Economia do conhecimento e da informação, a Universidade Corporativa se apresenta com a missão de formar e desenvolver os talentos humanos para a gestão dos

negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua, gerando resultados. A partir de então, podemos evidenciar dois principais objetivos das universidades corporativas: ser um agente de mudanças na organização e aumentar as qualificações, conhecimentos e competências relacionadas ao cargo (MEISTER, 1999). Em complemento, Garvin (1993) aponta que as novas idéias são essenciais para o desenvolvimento do aprendizado organizacional.

2.6.2 Ambiente Virtual de Aprendizagem

Segundo Cerveira (2011), dentro do potencial de disseminação e facilidade de acesso pela maioria dos usuários, os portais *e-learning* vêm sendo uma boa opção para auxílio ao treinamento e catalogação do capital intelectual de uma empresa. A facilidade natural dessas interfaces e recursos da internet conferem ao usuário um ambiente confortável e familiar, possibilitando a ele personalizar e interagir com o ambiente de aprendizado. Mais importante: o usuário final faz parte do desenvolvimento do conteúdo, sendo um forte aliado na formulação e melhoria do conteúdo disponível, revisão didática e, até mesmo, melhoria da interface.

Terra (2005) afirma que a associação entre tecnologia da informação e Gestão do Conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento. Particularmente, destacam-se várias tecnologias que podem ser empregadas para este fim: e-mail (correio eletrônico⁶), intranets (internet privada), *groupware* (tecnologias que dão suporte a trabalhos em grupo: fóruns, reuniões à distância), *datawarehouses* (banco de dados do histórico de operações da empresa para suporte à tomada de decisão), Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED⁷), vídeo conferência. Vale ressaltar que, para melhor contribuição, estas ferramentas devem ser acessíveis, flexíveis e fáceis de usar.

As ferramentas de comunicação como o e-mail, os *groupware* (vídeo conferência, fóruns de discussão) e os comunicadores on-line (Ex.: *Spark*⁸) possibilitam o encontro e a

⁶ Utiliza-se o “*Lotus Notes*” como correio eletrônico na Marinha do Brasil.

⁷ Na MB é utilizado o Sistema de Gerenciamento de Documentos Eletrônicos da Marinha (SiGDEM).

⁸ Um tipo de *chat online*, ou seja, um programa similar ao “MSN”. Possibilita a comunicação instantânea, utilizando-se de caixas de diálogos digitadas. Esta ferramenta só pode ser utilizada no ambiente “intranet-MB” e as conversas são registradas, para evitar o desvio do foco principal: facilidade tecnológica de comunicação para uso profissional.

troca rápida de conhecimento entre as pessoas e fortalecendo a comunicação intra e extra organizacional. Os benefícios que tais ferramentas produzem na comunicação organizacional têm influenciado fortemente a cultura das organizações, dado a sua capacidade de disseminar não só conhecimento, mas também percepções, opiniões e uma visão compartilhada da solução dos problemas, permitindo que estendam seus treinamentos, diminuindo limitação geográfica e aumentando o alcance de seu conteúdo, integrando e distribuindo com mais dinamismo seu conhecimento. A combinação da capacidade de comunicação da internet com uma metodologia de ensino voltada para esta mídia e um conteúdo consistente atribui um enorme poder didático e estratégico para a organização.

2.7 A BUSCA PELA EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA COMO FONTE INSPIRADORA

O setor público brasileiro tem passado por intensa renovação de seu modelo de gestão, desde 1995, com a Reforma Gerencial do Estado, que trouxe para o país as características da chamada Nova Administração Pública (*New Public Management*), adotada pelos Estados Unidos, Inglaterra, Nova Zelândia e Austrália, entre outros países (PAULA, 2005, p.15).

No Brasil uma reforma administrativa do Estado foi formulada e implementada durante o primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso – 1995 a 1998 – e conduzida pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), sob a liderança do Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira. A sistematização da reforma em conceitos, diretrizes, objetivos e estratégias foi explicitada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995). Em 2002 foi criado o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), que absorveu o então extinto MARE.

Segundo Bresser-Pereira (1996, p.11), a partir do surgimento da administração pública gerencial, inspirada nos avanços realizados pela administração de empresas, foram delineando-se os contornos desse novo modelo de administração pública:

- descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- descentralização administrativa, por meio da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;
- organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;
- pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;

- controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos procedimentos administrativos; e
- administração voltada para o atendimento do cidadão.

Esse modelo de gestão, também denominado Administração Pública Gerencial, propõe a reforma do Estado com base na racionalidade de gestão do setor privado, visando atender às exigências da Sociedade da Informação e ao processo de globalização do mundo atual, que seriam, entre outras, a interdependência dos fenômenos, a economia sem fronteiras, a velocidade e quantidade das informações e a emergência das redes nacionais e mundiais. (VERGARA, 2004, p. 22).

O novo modelo de gestão pública desenvolve-se influenciado pela mudança estrutural do paradigma produtivo sustentada pelo fator conhecimento. Destarte, adotando o processamento de informação e geração de conhecimentos como fontes do processo produtivo da sociedade atual e remetermos o conceito para o campo da Administração Pública, assumiremos como Castells (2005, p. 35) que:

[...] o papel do Estado, seja interrompendo, seja promovendo, seja liderando a inovação tecnológica, é um fator decisivo no processo geral, à medida que expressa e organiza as forças sociais dominantes em um espaço e uma época determinados. Em grande parte, a tecnologia expressa a habilidade de uma sociedade para impulsionar seu domínio tecnológico por intermédio das instituições sociais, inclusive o Estado.

Conforme cita Favero (2010, p. 23):

É nesse contexto que foi implementado o projeto de aumento da qualidade no serviço público, em busca de uma melhoria incremental e contínua da gestão nas organizações públicas por meio de uma gestão de resultados. O pressuposto desenvolvido era que, em um Estado democrático como o Brasil, a possibilidade de efetivamente mudar a imagem da Administração Pública a fim de tornar-se eficaz na produção de bens e serviços à sociedade estava diretamente ligada na capacidade de transformar e aprimorar suas estruturas e processos de modo contínuo. Então, o modelo escolhido na época e utilizado por muitos países assim como o Brasil, para a melhora da qualidade no setor público foi o processo de transposição de conceitos da administração de negócios privados para a Administração Pública, isto é, a Nova Gestão Pública ou *new public management*.

Cabe ressaltar que, em 1998, foi criado o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), com a utilização da metodologia de auto avaliação da gestão com validação externa realizada por consultores indicados pelo Programa e a emissão de certificado de nível de gestão, possibilitando às organizações monitorar seu aperfeiçoamento em busca da excelência. Nesse sentido, visando incentivar e premiar a qualidade na Administração

Pública, o PQSP criou o Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF), que em 2002, passou a ser denominado de Prêmio Nacional da Gestão Pública. (Franca, 2011)

No ano de 2003, calcada nas características da Administração Pública gerencial e visando o aprimoramento da qualidade dos serviços públicos, a Secretaria de Gestão do MPOG criou o plano de gestão do governo Lula, chamado de “Gestão Pública para um Brasil de todos”. Com isso, passou-se a buscar mais eficiência, transparência, participação, alto nível ético. O Plano tinha como foco os resultados e a ampliação da governança (FAVERO, 2010, p. 45).

Desde 2005, o Prêmio Nacional da Gestão Pública foi absorvido pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. O “GesPública” foi estabelecido por regulamentação específica, o decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 (BRASIL, 2005a), o qual institui o programa no âmbito da administração pública federal e estabelece seu comitê gestor (FRANCA, 2011).

Nas últimas décadas o conceito de excelência inseriu-se no cenário mundial de globalização, em consonância ao que está definido na literatura sobre administração gerencial para uma melhor gestão pública. Desta forma, a Administração Pública Brasileira precisava definir um modelo referencial em busca da transformação cultural e de gestão rumo à excelência e, que também permitisse avaliações comparativas de desempenho entre as organizações públicas (BRASIL, 2011c, p. 1-8).

Nesta busca pela transformação gerencial rumo à excelência, como referência para as organizações públicas foi estabelecido o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), que tem como base os princípios constitucionais da administração pública, previstos no artigo 37 da Constituição Federal, que são: igualdade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. E, tem como pilares de sustentação os seguintes fundamentos da excelência gerencial: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e controle de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social e gestão participativa (FRANCA, 2011).

2.8 A LOGÍSTICA MILITAR E A INTENDÊNCIA

A logística militar, geralmente conhecida como serviço de apoio ao combate, está normalmente dirigida a condições desconhecidas, como a previsões incertas. Compreende o tempo e espaço em guerra: equipando, fornecendo, movimentando e mantendo os exércitos (HUSTON, 1988, p.7).

Desde os tempos bíblicos os líderes militares já se utilizavam da logística. As guerras eram longas, geralmente distantes e eram necessários constantes deslocamentos de recursos. Para transportar as tropas, armamentos e carros de guerra pesados aos locais de combate eram necessários um planejamento, organização e execução de tarefas logísticas, que envolviam a definição de uma rota, nem sempre a mais curta, pois era necessário ter uma fonte de água potável próxima, transporte, armazenagem e distribuição de equipamentos e suprimentos (DIAS, 2005, p.27).

A partir do Século XVII, as guerras se tornaram empreendimentos nos quais era necessário ritmo, conexão e coerência, os quais exigem recursos e meios sempre à mão. Del Re (1955) cita a obra *Von Krieg (Da Guerra)*, de Carl von Clausewitz, que, diante dessa nova feição dos combates armados, enfileirou uma série enorme de regras, princípios, conceitos, comentários, normas, observações e ensinamentos que passaram a constituir o alicerce doutrinário sobre o qual se ergue a estrutura da guerra moderna. É nessa obra que Clausewitz, no capítulo destinado às “subsistências”, afirma a importância crescente do serviço de alimentação e a necessidade de existir sempre junto à tropa, para tê-la, a todo o momento, em condições de combate.

As atividades de intendência diretamente ligadas à sobrevivência dos homens na guerra, segundo Campos (1952) e Del Re (1955), foram evidenciadas e desenvolvidas ao longo dos tempos por grandes chefes militares como Ciro, Alexandre, César, Gustavo Adolfo e Napoleão Bonaparte.

O termo “Intendência” é definido por Del Re (1955) como: direção, cuidado e governo de uma coisa; distrito ao qual se estende a direção do intendente, que, por sua vez, é definido como chefe superior econômico de empresas e, nas forças armadas, chefe de um ramo dos serviços de administração. Del Re ainda afirma que intendente “é uma autoridade superior econômica dependente do estado, cujas atribuições civis têm variado com os tempos”. A sua atribuição militar, nas forças armadas de todos os países, pode-se dizer que são imutáveis.

Segundo Lanning (1999), nos primeiros tempos da formação do Império Romano, existiam funcionários encarregados da cunhagem da moeda, com a denominação de intendente. Intendente Superior do Físico era o título que no tempo Dominicano, tinha o serventúrio de maior categoria do Império, cujas funções compreendiam todos os serviços provinciais e urbanos, relativos às finanças.

Na Idade Moderna, a expressão “intendente” designava funcionários com atribuições diversas. Em diferentes nações da Europa, eram os administradores das repartições fazendárias, governadores de províncias, chefes de empresas subvencionadas pelo Estado, exatores e coletores de impostos e encarregados da gestão de depósitos de materiais de administração pública.

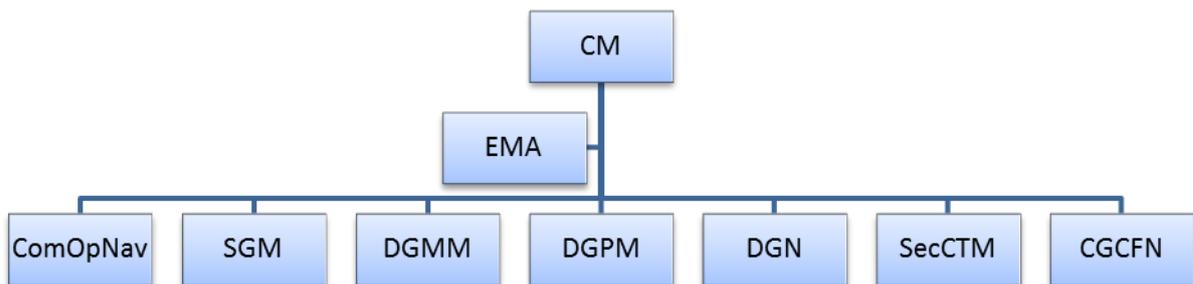
A necessidade dos Exércitos possuírem uma estrutura especializada, voltada exclusivamente para o apoio logístico, com objetivo principal de manter de modo contínuo o fluxo de suprimentos, e liberar os comandos táticos dessa pesada responsabilidade, constitui um dos muitos ensinamentos colhidos através da evolução da arte da guerra.

Segundo Del Re: “a Intendência não comporta lances épicos, arrebatados ou impressionantes. Seu trabalho é anônimo e penoso, envolve mais suor e fadiga do que sangue...”. (DEL RE, 1955, p.10)

3 CONTEXTUALIZANDO O CASO

Numa visão resumida de seu organograma, podemos apresentar a Marinha do Brasil dividida da seguinte forma:

Figura 5 - Organograma Resumido da Marinha do Brasil



Fonte: Adaptado da Marinha do Brasil (BRASIL, 2013)

Detalhando a figura acima, nota-se o Comandante da Marinha (CM), e logo abaixo, o Órgão de Direção Geral, que é o Estado-Maior da Armada (EMA), e dentre suas competências podemos destacar a de assessorar o Comandante da Marinha na direção do Comando da Marinha. Diretamente subordinados ao CM, os sete Órgãos de Direção Setorial em que a organização encontra-se estruturada, com as suas competências legais mencionadas ao lado de seus nomes:

- 1) Comando de Operações Navais (ComOpNav): compete a coordenação, a orientação, o planejamento e o controle das atividades relacionadas com o aprestamento das Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais para a adequada aplicação do Poder Naval;
- 2) Secretaria-Geral da Marinha (SGM): compete contribuir para o preparo e a aplicação do Poder Naval no tocante às atividades relacionadas com a economia, as finanças, o abastecimento, o patrimônio e a administração;
- 3) Diretoria-Geral do Material da Marinha (DGMM): compete contribuir para o preparo e a aplicação do Poder Naval no tocante às atividades relacionadas com o material e a tecnologia da informação da Marinha;
- 4) Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha (DGPM): compete contribuir para o preparo e a aplicação do Poder Naval, no tocante às atividades relacionadas com o pessoal da Marinha;

- 5) Diretoria-Geral de Navegação (DGN): compete contribuir para o preparo e a aplicação do Poder Naval e do Poder Marítimo, no tocante às atividades relacionadas com a segurança da navegação, hidrografia, oceanografia e meteorologia;
- 6) Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação da Marinha (SecCTM): compete contribuir com o preparo e a aplicação do Poder Naval em atividades relacionadas à ciência, tecnologia e inovação; e
- 7) Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN): compete exercer a direção setorial das atividades peculiares ao apoio específico às Forças e Unidades de Fuzileiros Navais.

Para o cumprimento das atividades desta estrutura organizacional, o efetivo do pessoal militar é composto por Oficiais e Praças, cujos Círculos e Escalas Hierárquicas podem ser observados no quadro a seguir.

Quadro 5 - Círculos e Escalas Hierárquicas do Pessoal Militar

	Círculos Hierárquicos	Escalas Hierárquicas
Oficiais	Círculo de Oficiais-Generais	Almirante (Alte) ⁹
		Almirante-de-Esquadra (Alte Esq)
		Vice-Almirante (V Alte)
		Contra-Almirante (C Alte)
	Círculo de Oficiais Superiores	Capitão-de-Mar-e-Guerra (CMG)
		Capitão-de-Fragata (CF)
		Capitão-de-Corveta (CC)
	Círculo de Oficiais Intermediários	Capitão-Tenente (CT)
	Círculo de Oficiais Subalternos	Primeiro-Tenente (1º Ten)
		Segundo-Tenente (2º Ten)
Praças	Círculo de Suboficiais e Sargentos	Suboficial (SO)
		Primeiro-Sargento (1º SG)
		Segundo-Sargento (2º SG)
		Terceiro-Sargento (3º SG)
	Círculo de Cabos, Marinheiros e Soldados	Cabo (CB)
		Marinheiro (MN) e Soldado (SD)

Fonte: Adaptado da Marinha do Brasil (BRASIL, 2013)

Para as carreiras dos Oficiais, existe a divisão por Corpos e Quadros, os quais são definidos pela afinidade das atividades laborais cotidianas e pode ser observada no Quadro a seguir.

⁹ Somente em caso de guerra

Quadro 6 - Corpos e Quadros de Oficiais

CORPO	QUADRO	ESCALA HIERÁRQUICA
Corpo da Armada (CA)	Quadro de Oficiais da Armada (CA)	de 2º Ten a Alte Esq
	Quadro Complementar de Oficiais da Armada (QC-CA)	de 2º Ten a CT
Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) ¹⁰	Quadro de Oficiais Fuzileiros Navais (FN)	de 2º Ten a Alte Esq
	Quadro Complementar de Oficiais Fuzileiros Navais (QC-FN)	de 2º Ten a CT
Corpo de Intendentes da Marinha (CIM)	Quadro de Oficiais Intendentes da Marinha (IM)	de 2º Ten a VAlte
	Quadro Complementar de Oficiais Intendentes da Marinha (QC-IM)	de 2º Ten a CT
Corpo de Engenheiros da Marinha (EN) ¹¹	(**)	de 1º Ten a VAlte
Corpo de Saúde da Marinha (CSM)	Quadro de Médicos (MD)	de 1º Ten a VAlte
	Quadro de Cirurgiões-Dentistas (CD)	de 1º Ten a CMG
	Quadro de Apoio à Saúde (S)	
Corpo Auxiliar da Marinha (CAM)	Quadro Técnico (T)	de 1º Ten a CMG
	Quadro de Capelães Navais (CN)	
	Quadro Auxiliar da Armada (AA)	de 2º Ten a CT
	Quadro Auxiliar de Fuzileiros Navais (AFN) (*)	de 2º Ten a CT

Fonte: Adaptado da Marinha do Brasil (BRASIL, 2013)

3.1 O CORPO DE INTENDENTES DA MARINHA DO BRASIL

A Intendência da Marinha remonta ao Brasil Colônia. Em 3 de março de 1770, José I de Portugal e o seu Primeiro Ministro Sebastião José de Carvalho e Melo, marquês de Pombal, assinam no Palácio da Ajuda, o alvará de criação do Intendente da Marinha no Arsenal da Bahia, dando procedimentos para a Administração Fazendária da Colônia, e definindo as atribuições da junta da administração da Fazenda na mesma Capitania.

Em 1796 foi instituída a “Real Junta da Fazenda”, cujo presidente foi, sempre, o Ministro e Secretario de Estado da Marinha e Domínios Ultramarinos. Dando continuidade à estruturação do Serviço de Intendência na Marinha, foi criada, em 7 de janeiro de 1797, também, por Alvará Régio, a função de comissário em cada um dos navios de Guerra, quando armados. Desse modo, cada esquadra portuguesa passou a ter uma Junta Especial de Fazenda, composta do Comandante-em-Chefe e seu Major-General, três Comandantes de navios e do Comissário-Geral. Assim, o Intendente era um administrador específico, subordinado apenas à Real Junta de Fazenda da Marinha - órgão destinado a planejar e fornecer o necessário à construção Naval. Abaixo de si, vinham as Juntas Especiais das Esquadras com seu Comissário-Geral e as naus com seus comissários. Com o sucesso destas medidas, foi

¹⁰ Quadros administrados pelo CPesFN.

¹¹ A carreira dos oficiais Engenheiros Navais se desenvolve no próprio Corpo (EN), não havendo subdivisão em Quadros.

estendido, em 12 de agosto do mesmo ano, o cargo de Intendente da Marinha e seus Armazéns Reais a todos os Arsenais de Marinha das capitanias da América.

Pelo alvará de 13 de maio de 1808 foi criada a Contadoria da Marinha no Arsenal Real da Marinha - primeira Organização Militar de intendência - e os cargos de Contador, Escriturário, Comissário, Escrivão, Almoxarife, Fiel, Pagador e Tesoureiro Geral das Tropas.

O atual Corpo de Intendentes da Marinha é resultado da fusão, em um único Corpo, dos antigos Corpos de Intendentes Navais e Quadro de Contadores Navais, extintos pela Lei nº 1.531-a, de 29 de dezembro de 1951.

Atualmente, as atividades dos Oficiais Intendentes estão previstas na Lei nº 9.519/97, seu Art. 4º, onde prevê que:

Os Oficiais do Corpo de Intendentes da Marinha exercerão cargos relativos à aplicação e ao preparo do Poder Naval, que visem ao atendimento das atividades logísticas e das relacionadas com a economia, as finanças, o patrimônio, a administração e o controle interno. (BRASIL, 1997)

O mesmo artigo deste instrumento legal prevê a distribuição hierárquica de tal Corpo da seguinte forma:

§ 1º Os Oficiais do Quadro de Oficiais Intendentes da Marinha são ordenados em uma escala hierárquica constituída pelos postos de Segundo-Tenente a Vice-Almirante, e os do Quadro Complementar de Oficiais Intendentes da Marinha, pelos postos de Segundo-Tenente a Capitão-Tenente. (BRASIL, 1997)

Quanto às normas de admissão de Oficiais para o Corpo de Intendentes, podemos observar os § 2º e 3º da lei em tela, que determinam:

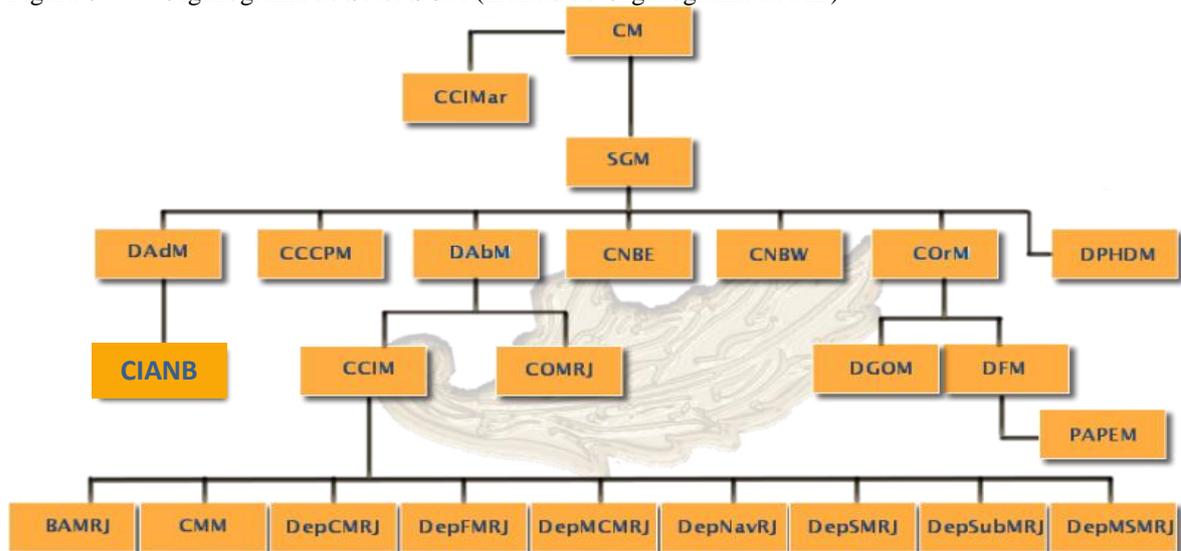
§ 2º Ingressarão no Quadro de Oficiais Intendentes da Marinha os Guardas-Marinha que concluírem com aproveitamento o curso da Escola Naval e, por transferência, os Capitães-Tenentes do Quadro Complementar de Oficiais Intendentes da Marinha selecionados pela Comissão de Promoções de Oficiais.

§ 3º Ingressarão no Quadro Complementar de Oficiais Intendentes da Marinha os candidatos civis e militares graduados nas habilitações requeridas pelo Serviço Naval, aprovados em processo seletivo, Curso de Formação e Estágio de Aplicação de Oficiais. (BRASIL, 1997)

Na figura 6, podemos observar um extrato do Organograma da Marinha, o qual destaca as Organizações Militares que compõem o “Setor SGM”, cujo Órgão de Direção Setorial é a Secretaria-Geral de Marinha (dirigida por um Almirante-de-Esquadra do Corpo da Armada e que compõe o “Almirantado” – conselho de assessoramento direto ao Comandante da Marinha). O “Setor SGM” é o setor característico pela atuação nas áreas de conhecimento

afetas ao Corpo de Intendentes da Marinha, conforme determina o Decreto 5.417/2005, em seu Art. 16 do Anexo I: “À Secretaria-Geral da Marinha compete contribuir para o preparo e a aplicação do Poder Naval no tocante às atividades relacionadas com a economia, as finanças, o abastecimento, o patrimônio e a administração.”.

Figura 6 - Organograma do Setor SGM (Extrato do Organograma da MB)



Fonte: Adaptado da Marinha do Brasil (BRASIL, 2013)

São OM diretamente subordinadas à SGM: DAdM, CCCPM, DAbM, CNBE, CNBW, COrM e DPHDM. Cabe ressaltar que, de uma forma geral, pela natureza das atividades desenvolvidas pelos Oficiais Intendentes, podemos encontrar diversos destes Oficiais em Organizações Militares operativas ou até mesmo em outros Setores, dentre os outros seis setores também dirigidos pelos demais Almirantes-de-Esquadra, quais sejam: Setor DGPM, Setor ComOpNav, Setor DGN, Setor CGCFN, Setor DGMM, Setor SecCTM.

De acordo com a SGM-107 (2011), podemos depreender que Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT) é a OM a quem cabe a orientação técnica requerida pelo pessoal, bem como a normatização, a padronização e a atualização de procedimentos dentro da área de conhecimento sob sua responsabilidade. Assim, podemos destacar as seguintes OMOT dentro da estrutura organizacional do Setor SGM: DAdM, DAbM, DFM, DGOM, CCIMar e DPHDM, cujo detalhamento das áreas de conhecimento de cada uma delas foi apresentado no quadro 1 do item 1.5 – Relevância do estudo. Apesar de atualmente não estar subordinado ao Setor SGM, pela sua história e característica de atividades profissionais, o CCIMar, enquanto OMOT, foi incorporado ao estudo em questão.

3.2 O PROGRAMA NETUNO

De acordo com o Manual de Gestão Administrativa da Marinha (EMA-134):

O Programa Netuno é um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das Organizações Militares (OM) e, conseqüentemente, proporcionar à Marinha do Brasil as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País.

A capacitação profissional é a base do Programa, pois na condução desse processo tem-se que o homem, sensibilizado com as novas práticas de gestão, é fundamental para o sucesso de tão importante, desafiadora e vistosa empreitada (BRASIL, 2011)

A coordenação da implantação e manutenção do Programa Netuno na MB é da responsabilidade da Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), por intermédio da Divisão do Programa Netuno, elemento organizacional daquela Diretoria Especializada, diretamente subordinada à SGM.

O Programa Netuno, seus princípios, fundamentos, critérios de avaliação, são os mesmos do GesPública, estabelecidos pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). Desta forma, interessante ressaltar a existência do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) – (BRASIL, 2010), elaborado pela Secretaria de Gestão do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), e que possui uma pontuação máxima de mil pontos, distribuídos em oito critérios, a saber: Liderança (110 pontos); Estratégias e planos (60 pontos); Cidadãos (60 pontos); Sociedade (60 pontos); Informações e conhecimento (60 pontos); Pessoas (90 pontos); Processos (110 pontos); e Resultados (450 pontos).

Figura 7 - Modelo de Excelência em Gestão Pública



Fonte: Brasil (2011)

A Figura anterior representa graficamente o MEGP adaptado ao modelo do Programa Netuno, indicando as relações entre os critérios e representando os importantes relacionamentos existentes entre os blocos e entre os critérios, evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão (BRASIL, 2011). Podemos notar que o critério Informação e Conhecimento exerce uma relação bastante importante entre todos os demais, uma vez que tem a matéria-prima de todas as práticas que são utilizadas nos demais critérios, e por meio da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento estará facilitando a implementação integrada e harmônica das soluções e providências sob a responsabilidade da organização, motivo pelo qual fora escolhido o Programa Netuno e sua implementação na Marinha do Brasil como um marco de referencial temporal, visto que pode ser encarado como um grande fomentador de tal novidade nas OM de toda a Marinha do Brasil.

Conceição (2012) reforça a ideia de que a importância da aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, de uma boa gestão do conhecimento são intrínsecos aos fundamentos do Programa Netuno, visto que coadunam com os fundamentos do GesPública¹², destacando o fundamento denominado “Aprendizado Organizacional”:

Neste fundamento busca-se um contínuo aumento dos patamares de conhecimento de toda a organização. Por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências vivenciadas é possível construir conhecimento dentro da própria organização, o que vem favorecer o enriquecimento do capital humano de forma contínua. (CONCEIÇÃO, 2012, p.47)

O sítio eletrônico (disponível no ambiente “intranet-MB”) do Programa Netuno, administrado pela Divisão do Programa Netuno, constitui-se de ferramenta de apoio que tem por propósito facilitar a obtenção, o desenvolvimento e as trocas de experiências entre as OM da MB nos assuntos relacionados à excelência em gestão, que sirva como elemento catalisador e disseminador de boas práticas de gestão e de inovações na área da qualidade, em especial no âmbito da Administração Pública.

Resumidamente, o sítio eletrônico do Programa Netuno possibilita a captação de conteúdos a partir de contribuições de diversas OM da MB, passando a Divisão do Programa Netuno, na DAdM, a atuar como revisora e responsável pela publicação das matérias sugeridas pelos participantes da rede, conforme preconiza a publicação SGM-107 (2011).

¹² O GesPública possui como fundamentos de excelência gerencial os seguintes conceitos: Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional, Cultura da Inovação, Liderança e Constância de Propósitos, Comprometimento com as pessoas, Gestão Participativa, Visão de Futuro, Responsabilidade Social, Orientação por Processos e Informações, Controle Social, Desenvolvimento de Parcerias, Geração de Valor e Foco no cidadão e na sociedade.

4 METODOLOGIA

A escolha pela pesquisa qualitativa para o presente trabalho apoiou-se em Godoy (1995, p. 58), visto que o autor aborda o seguinte aspecto:

[...] a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir eventos estudados. Parte de questões ou focos de interesse amplo, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação de estudo.

Cervo e Bervian (2002) apontam que o cenário de uma pesquisa científica é definido com a identificação da situação-problema do estudo a ser conduzido, uma vez que esta é a base para a estruturação da pesquisa. A partir da questão de pesquisa, identificam-se os itens significativos que deverão ser avaliados. Este delineamento fornece a indicação do método de pesquisa mais apropriado. No diapasão de Yin (2005), em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”. Isso ocorre quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Para execução desta pesquisa foram utilizadas evidências variadas com objetivo de obter uma ampla diversidade de informações. Para atingir o objetivo desse estudo, adotou-se a linha de pesquisa qualitativa, descritiva e aplicada. Foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, documental, observação e a pesquisa de campo, por meio de entrevistas semiestruturada para a coleta dos dados relevantes à pesquisa empírica.

Yin (2005) ainda nos revela que a vantagem mais importante apresentada no uso de fontes múltiplas de evidências é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, ou seja, um processo de triangulação. Assim, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa.

4.1 COLETA DE DADOS

Foram coletados dados de publicações internas à Marinha do Brasil (MB) para verificar as eventuais orientações sobre Gestão do Conhecimento na MB. Também foi feita

uma investigação minuciosa nos sítios eletrônicos (“intranet-MB”) das OMOT, no intuito de verificar as rotinas e orientações estabelecidas acerca do assunto.

O roteiro de entrevistas foi construído com base nos principais conceitos identificados na revisão de literatura e, conseqüentemente, com base em categorias pré-definidas, tendo sido então escolhidas como principais fontes da investigação: as barreiras e facilitadores à Gestão do Conhecimento; e as principais práticas da Gestão do Conhecimento.

Foram realizadas 13 entrevistas com Oficiais do CIM (IM e QC-IM), para verificar se as orientações e normas são observáveis no cotidiano da Marinha do Brasil. Dentro dessa “investigação” foram selecionadas Organizações Militares de diversos níveis, mas basicamente as Organizações Militares que compõem o Setor SGM, mais especificamente as OM que possuem alguma atribuição no que tange à Gestão do Conhecimento dentro do Corpo de Intendentes da Marinha:

- Escola Naval (EN): a mais antiga instituição de ensino superior do país, responsável pela formação de Oficiais da Armada, Oficiais Intendentes da Marinha (IM) e Oficiais Fuzileiros Navais. Não compõe o Setor SGM, estando inserida no Sistema de Ensino Naval (subordinada ao Setor DGPM), contudo possui relevância dado o grau de importância na formação dos Oficiais Intendentes;
- Centro de Instrução Almirante *Wandenkolk* (CIAW): dentre outras atribuições, OM responsável pela formação de Oficiais do Quadro Complementar (QC-IM) e aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Intendentes;
- Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB): responsável em ministrar diversos cursos expeditos nas áreas da Intendência, inclusive Administração Pública;
- Secretaria-Geral da Marinha (SGM): Órgão de Direção Setorial (ODS) subordinado diretamente ao Comando da Marinha, e que tem o propósito de contribuir para o preparo e a aplicação do Poder Naval, no tocante às atividades relacionadas com orçamento (planejamento, programação, execução e avaliação); economia e finanças; logística (abastecimento); patrimônio imobiliário e histórico-cultural; sistemas digitais administrativos; administração geral; documentação, controle interno; contabilidade; e habitação.
- Diretoria de Administração da Marinha (DAdM): Diretoria especializada em Administração Pública na MB, denominada OM Orientadora Técnica no campo da Administração Pública.

Também foram entrevistados dois Oficiais que não pertencem a nenhuma das OM acima listadas, como validação às informações coletadas no nível Operacional.

Quadro 7 - Características dos Entrevistados

Entrevistado - Tempo de entrevista	Idade	Tempo de Serviço	Nível de Atuação	Observação
1 – 19min	37 anos	12 anos	Operacional	Centro de Intendência da Marinha em Salvador
2 – 27min	29 anos	9 anos	Operacional	Oficial-Aluno do CAIO (CIAW)
3 – 22min	29 anos	12 anos	Operacional	Oficial-Aluno do CAIO (CIAW)
4 – 37min	33 anos	18 anos	Operacional	DAdM
5 – 28min	37 anos	15 anos	Gerencial	DAdM
6 – 31min	34 anos	18 anos	Operacional	DAdM
7 – 29min	31 anos	15 anos	Operacional	CCIMar
8 – 1h22min	42 anos	27 anos	Gerencial	CIAW
9 – 39min	47 anos	31 anos	Estratégico	CIANB
10 – 43min	48 anos	32 anos	Estratégico	SGM / CIANB
11 – 26min	38 anos	23 anos	Gerencial	CIANB
12 – 33min	44 anos	28 anos	Gerencial	SGM
13 – 27min	47 anos	31 anos	Gerencial	EN

Fonte: Elaboração própria

No campo observação do quadro acima, foi assinalada a OM onde o entrevistado serve atualmente ou a OM mais relevante que o mesmo já atuou no que tange à GC. Tendo em vista a experiência profissional apresentada pelo entrevistado e a atual área de atuação, os mesmo foram classificados em três níveis distintos, considerando:

- Operacional: usuário da Gestão do Conhecimento, seja como Oficial-Aluno no Curso de Aperfeiçoamento, quer seja como Oficial do Corpo de Intendentes em sua OM. Característica principal para esta classificação é “não ter atuado previamente como instrutor ou não ter conduzido quaisquer processos de gerenciamento de conhecimento na MB”;
- Gerencial: estar atuando ou ter atuado em algum momento na condução de processos de gestão do conhecimento na MB, mas sem um nível hierárquico elevado, ou seja, até o posto de Capitão-Tenente;
- Estratégico: ter mais de 20 anos de experiência na MB, estar atuando na condução de processos de gestão do conhecimento, de forma decisória e ter atuado como assessor chefe ou assessor adjunto em algum Órgão de Direção Setorial, estando atualmente em algum posto superior à Capitão-Tenente.

4.2 TRATAMENTO DOS DADOS

A metodologia utilizada foi análise de conteúdo, realizada mediante análise documental das publicações internas da Marinha do Brasil. De acordo com Vergara (2009), a análise de conteúdo pode ser entendida como “uma técnica de tratamento dos dados que possibilita identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Por meio dela é possível perceber a relevância dos elementos apresentados na pesquisa de campo, realizando as interpretações necessárias, alinhadas ao material teórico pesquisado.

Em relação às entrevistas, os roteiros foram semi-estruturados, visto que de acordo com a evolução das entrevistas, novos quesitos foram inclusos, para aproveitar a oportunidade de se evoluir na coleta dos dados que emergiam. Para melhor percepção da subjetividade das barreiras e facilitadores do compartilhamento do conhecimento no âmbito interno, foi feita análise de conteúdo, com grade mista, das entrevistas transcritas. Para realização desta análise foram utilizados mapas dialógicos, baseados nas categorias de análise apontadas no quadro a seguir, as quais nortearam a seleção de trechos mais relevantes das entrevistas. Tais categorias foram extraídas das fontes apontadas na coluna ao lado das justificativas.

Quadro 8 - Categorias de análise

Categorias de Análise	Justificativa	Fonte
Facilitadores da GC	Características e aspectos mais relevantes do ambiente e clima organizacional que podem contribuir para o melhor compartilhamento do conhecimento.	Alves, França e Magaldi, 2011
Barreiras à GC	Características e aspectos mais relevantes do ambiente e clima organizacional que podem prejudicar o compartilhamento do conhecimento.	
Ferramentas Práticas da GC	Instrumentos Gerenciais, Processos, características organizacionais que demonstrem a condução de uma parte da GC.	Batista <i>et al</i> , 2005
Sugestões para a GC na MB	Métodos, Instrumentos, Processos ou práticas de GC, segundo a análise dos entrevistados, que possam ser implantadas na MB, ou por já possuírem alguns requisitos facilitadores ou pela visão de que os benefícios oriundos de tal sugestão seriam extraordinários.	

Fonte: Elaboração própria

Cabe ressaltar que, para melhor observação e leitura, as categorias “Facilitadores da GC”, “Barreiras à GC” foram subdivididas, observando, respectivamente, os quadros 2 e 3 apresentados no item 2.5, extraídos do artigo de Alves, França e Magaldi (2011).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os principais resultados encontrados nesta pesquisa serão apresentados de acordo com as categorias de análise. Assim, as categorias estabelecidas foram: facilitadores à gestão do conhecimento; barreiras à gestão do conhecimento; ferramentas práticas da gestão do conhecimento; e sugestões para a GC na MB.

5.1 FACILITADORES À GC

Segundo Wang e Noe (2010), muitas pesquisas recentes confirmam que o compartilhamento do conhecimento propicia diversos benefícios, por exemplo: aumento da capacidade de inovação da empresa, reduções nos custos de produção, conclusão mais rápida dos projetos, desenvolvimento de novos produtos, melhora no desempenho da equipe, e conseqüentemente, da organização. Lin e Lee (2006) afirmam que o compartilhamento de conhecimentos possibilita a aprendizagem orientada, com isso, aumenta a capacidade de atingir as metas individuais e organizacionais.

Norteados pelos aspectos apontados por Alves, França e Magaldi (2011), foram selecionados os constructos abordados em seu artigo, no intuito de amparar a análise das entrevistas, sendo assumidas como subcategorias de análise: Reconhecimento, Desejo de colaborar, Consciência da utilidade do conhecimento, Reciprocidade, Confiança, Consciência da aprendizagem, e Relevância.

5.1.1 Reconhecimento

Na ótica de Angeloni (2002), o reconhecimento de que suas idéias são valorizadas, é um dos principais fatores motivadores para a criatividade e aprendizado, e que conduzem os indivíduos a uma identificação com a organização, levando-os a contribuir significativamente para a geração de inovações nas empresas. Nesse contexto, a maioria dos entrevistados aponta que serviram em OM cujos Comandantes reconhecem e incentivam novas práticas.

Entretanto, o que pode ser observado é que não existe um instrumento institucionalizado que aponte para o reconhecimento daqueles que possuem a iniciativa e disponibilidade em compartilhar além do que é preconizado em manuais, especialmente,

previsto em “Ordens Internas” para a codificação do conhecimento visando às passagens de função e recepção de novos componentes das OM.

5.1.2 Desejo de colaborar

Para Terra (2005), à medida que as organizações conseguem criar um alto grau de identificação dos funcionários com a empresa, expresso em um sentimento de orgulho, isso estimula a inovações, pois aumenta a confiança dos funcionários e sua propensão a assumir riscos, além de criar um ambiente mais cooperativo.

Para Goh (2002), a existência de uma cultura colaborativa e cooperativa forte é importante como pré-requisito para a transferência de conhecimento entre indivíduos e grupos. Há a necessidade de estimular a cultura de resolução de problemas, busca de falhas, uma cultura de inovação e experimentação que estimule os funcionários a buscar problemas como uma maneira de melhorar a organização.

Nesse aspecto, foi observada uma quase unanimidade quanto ao desejo voluntário de colaborar, visto que a cortesia e a camaradagem são marcas inerentes à cultura militar entre os Oficiais. As redes de contato estabelecidas ao longo das carreiras favorecem esta prática do compartilhamento espontâneo.

Outro aspecto que fomenta este desejo colaborador é a preocupação com a boa condução das atividades cotidianas nas OM, sem prejuízo das mesmas por conta de afastamentos indesejados, como exemplo apresentado na transcrição:

Em todos os locais que eu passei, todos os meus superiores passaram qualquer tipo de informação que eles achavam relevantes, úteis, para o nosso dia a dia. Então, eles passavam sempre conhecimento para baixo, até pra não ter aquela dependência de cada um, não ser insubstituível. Então tudo o que cada um tinha lá de importante sempre me passaram, e eu sempre segui isso também. Pra ninguém depender muito de mim, tudo o que eu sabia da minha experiência prática, e o operacional também, de todos os setores que eu servi, eu sempre procurei passar para os meus subordinados para que eles também andassem com as próprias pernas. Então assim, acho que dei sorte, ou foi coincidência, que todos os lugares que eu passei sempre teve esse fluxo de conhecimento, sempre foi muito bom, tanto de cima até a mim e de mim para baixo (Entrevistado 11).

5.1.3 Consciência da utilidade do conhecimento

Em relação ao aspecto “consciência da utilidade do conhecimento”, o que pode ser observado, de uma maneira institucionalizada, é a preocupação com a conversão de determinados conhecimentos tácitos cotidianos em rotinas explícitas, por meio de diversas

publicações que preconizam que, por exemplo, Oficiais que façam cursos ou participem de atividades extra-MB, como Congressos ou Intercâmbios, devem emitir relatórios quando da ocasião de seus regressos à Força. Contudo, ainda não podemos dizer que, culturalmente, seja um ponto pacífico em toda a organização. Em especial nas unidades que estão no escopo de nosso estudo, particularmente no caso das OMOTs, notamos uma cultura maior dessa consciência, como observamos a seguir:

Passei por uma experiência importante no compartilhamento de conhecimento quando servi na Diretoria (...), não sei se ainda existe essa cultura, mas foi determinado que todos que realizassem cursos custeados pela Marinha, após a realização deveriam apresentar uma palestra sobre os conhecimentos adquiridos. Era uma boa oportunidade de aprendizado, porque as pessoas que realizavam cursos, intercâmbios, seminários, etc ficavam mais atentos por saber que depois teriam que dar uma explanação sobre o assunto, e as pessoas que não tiveram a possibilidade de participar, naquele momento teriam oportunidade de aprender um pouco. (Entrevistado 2)

Em algumas entrevistas também foi captada a preocupação de alguns dos entrevistados em manterem outras pessoas qualificadas em suas atividades cotidianas, para o caso de afastamentos indesejados dos mesmos. Porém, essa preocupação – ou consciência da utilidade do conhecimento – se limitaria a estes eventos. Sabemos que o conhecimento tácito a ser compartilhado e que enriqueceria a prática do compartilhamento vai muito além destes instrumentos de uso cotidiano, visto que guarda forte relação com experiências pregressas, visão de mundo, enfim, outros conceitos e valores que podem ser compartilhados, quando de fato existe uma consciência da importância em manter o compartilhamento constante na pauta laboral.

5.1.4 Reciprocidade

Talvez este seja o aspecto que mais apresentou resultados positivos, quanto à questão de os entrevistados possuírem em mente a importância de se buscar o conhecimento que lhe falta em outros Oficiais, quando esgotados os recursos explícitos, ou seja, quando os manuais e publicações existentes sobre determinado assunto não forem exaustivas. Podemos dizer que tal procedimento se pauta na longa convivência que alguns já trazem do período de formação. Cabe aqui ressaltar que as escolas de formação (Escola Naval, para os Oficiais IM; e Centro de Instrução Almirante Wandenkolk, para os Oficiais QC-IM) têm por característica um nível de rigor elevado nos exames escolares, bem como possuem rotinas de aulas que levam a intensificar o convívio acadêmico dos alunos. Daí, normalmente, os Oficiais costumam

concluir seus cursos de formação com uma rede de contatos profissionais com um número razoável de colegas. Estes colegas podem ser da mesma turma de formação ou de anos anteriores a suas turmas. No caso dos Oficiais IM, estes têm o convívio com 3 turmas anteriores e 3 turmas posteriores, ao longo dos 4 anos que estão em curso, como destacado a seguir, num extrato de uma das entrevistas: “Um fator que facilita essa rede informal é a própria formação, tendo em vista que o oficial conhece os chamados "contemporâneos", que são os oficiais que conviveram na EN, 3 turmas antes ou depois.” (Entrevistado 4).

Essa rede de colegas, de uma maneira geral, é um referencial para os momentos em que ocorre a necessidade de se buscar algum profissional que possa ter enfrentado uma situação similar nas suas atividades cotidianas e, assim, fruto desse convívio passado, a abordagem e a reciprocidade costumam ocorrer com maior naturalidade. Essa camaradagem, podemos estender às outras Forças Armadas, é uma praxe. Podemos até dizer que está muito associada à tradição militar.

5.1.5 Confiança

Segundo Angeloni (2002), os aspectos da cultura organizacional podem ser identificados na própria rotina da organização, no significado dado para cada ato realizado. O fundamento do agir, bem como as atitudes, seriam calcados na interpretação que a pessoa faz do ambiente organizacional. Tal representação pode ser, por exemplo, de um local no qual exista liberdade, confiança, informalidade, relacionamentos francos e abertos. Os bons relacionamentos extirpam do processo de criação do conhecimento a desconfiança, o medo e a insatisfação, fomentando um ambiente em que os indivíduos se sintam bastantes seguros para explorar territórios desconhecidos dos novos mercados, dos novos clientes, dos novos produtos e das novas tecnologias de fabricação (KROGH; ICHJO; NONAKA, 2001, p.61).

Este aspecto gerou muitas dúvidas nos entrevistados, pois a confiança percebida por muitos deles pairava sobre a capacidade profissional dos envolvidos no compartilhamento. Ou seja, confiar no teor do conhecimento compartilhado, na qualidade do interlocutor, e não a confiança no sentido de ter certeza de que o compartilhamento de conhecimento não trará danos a si mesmo, pois confia no bom uso a ser feito do conhecimento ora compartilhado. De fato, ainda com a explicação mais detalhada do que seria a percepção que estava em lide, alguns permaneceram focados na falta de confiança de alguns superiores na qualidade do conhecimento de seus subordinados, visto que no início das carreiras, o Oficial ainda não possui uma vasta experiência prática que possa melhor qualificar o seu conhecimento tácito.

Entretanto, nos entrevistados que conseguiram alcançar a proposta da questão ora indagada, foi observada uma crença no ambiente organizacional, qualificando-o majoritariamente como favorável ao compartilhamento. Pelo rigor dos processos seletivos para ingresso na MB, pela transparência exigida nas atividades da gestão pública – cujas falhas administrativas podem ser convertidas em penas disciplinares, visto que a maioria das legislações vigentes possuem manuais detalhados de como devem ser conduzidas as atividades cotidianas, o que leva os agentes a serem punidos, posto que estejam sujeitos ao Regulamento Disciplinar da Marinha - e suas sanções legais previstas para a inobservância das mesmas, mas, principalmente, pelos valores cultuados – expressos na Rosa das Virtudes (EMA-137) (BRASIL, 2004) – desde as Escolas de Formação, foi observada a confiança no compartilhamento, já que confiam nos colegas de profissão, dada a enorme identidade e similaridade suposta, como aponta:

Eu acho que um dos valores que a gente tem aqui é lealdade em relação ao superior e ao subordinado. Então o compartilhamento da informação em si até mostra que um confia no outro, se é esse o sentido da pergunta. E obviamente se um está compartilhando o conhecimento é porque quer que o outro cresça e atue melhor, então acho que é um facilitador também. Então a gente parte do princípio que todo mundo é leal, tanto pra cima quanto pra baixo, então compartilhar o conhecimento não vai trazer nenhum prejuízo (Entrevistado 11)

5.1.6 Consciência da aprendizagem

Neste aspecto, observa-se uma escassez de percepção, por parte da maioria dos entrevistados, de que há aprendizagem pessoal ao compartilhar conhecimentos. Ou seja, normalmente, pela cultura da relação formal “ensino-aprendizagem”, característica das organizações mais tradicionais – como é o caso das Forças Armadas – o pensamento coletivo está muito mais alinhado ao “ganho” de conhecimento somente em ambientes de ensino, ou seja, somente frequentando cursos. Quando percebem a importância do compartilhamento ou até mesmo apresentam uma propensão elevada ao compartilhamento, estes agentes não percebem que na relação de compartilhamento existirá um retorno de outros conhecimentos oriundos dos que naquele momento seriam vistos apenas como receptores. Muitas vezes, esse retorno ou ganho pode ser imediato, visto que o compartilhamento leva também à busca pelas fontes explícitas adequadas, ou fazem reavivar os conhecimentos tácitos que o “compartilhador” detém.

Fica clara tal ausência de percepção do potencial ganho recebido quando se toma a iniciativa de oferecer um compartilhamento ser influenciada pela visão de que o maior e mais

adequado método de absorção de conhecimento se dá somente nos ambientes tipicamente escolares:

(...) Você tem que aprender isso? Vai ali, na faculdade, estuda, e depois você volta pronto. A gente se preocupa só, efetivamente, com os cursos de carreira. Quando você está na Escola Naval, vai fazer aquele curso e vai aprender. Eu quero que você saia de lá sabendo. Depois você vai fazer um aperfeiçoamento (...). (Entrevistado 12)

5.1.7 Relevância

Quando indagados sobre a relevância no compartilhamento do conhecimento, também surgiram dúvidas e as respostas não foram tão convergentes. Entretanto, a percepção de que há ganhos pessoais relevantes ao se compartilhar conhecimento não ficou tão evidente. Uma maior preocupação com a relevância para a organização, ou seja, a importância de se cultivar a prática do compartilhamento com um propósito organizacional, sendo considerado pela totalidade dos entrevistados um aspecto de extrema relevância.

Cabe ressaltar que, um dos entrevistados aborda o nível de relevância do tema (compartilhamento do conhecimento) observado na organização quanto à institucionalização do compartilhamento, conforme a seguir:

Não, eu acho que ainda não está no grau de relevância que poderia ser dado. Eu acho que normalmente as pessoas só pensam em compartilhar informações na hora de uma passagem de função. - 'Ih, eu tenho que avisar para aquela pessoa que está vindo, que vai assumir, eu tenho que mostrar pra ele.' - Mas no dia a dia, registrar aquilo que você faz, de que forma aquilo é feito, como você vai ter uma maior gerência sobre aquilo, eu acho que isso ainda não está absorvido no cotidiano. Eu acho que foi vista a necessidade, mas eu acho que isso ainda não se espalhou pela corrente sanguínea da Marinha. (Entrevistado 12).

5.2 BARREIRAS À GC

MacNeil (2003) indica que a principal barreira ao compartilhamento do conhecimento é que esse compartilhamento depende do interesse dos trabalhadores em fazê-lo. Um comportamento alinhado ao compartilhamento depende da percepção de cada um sobre o quão justo ou quão equilibrado está o seu contrato psicológico¹³ com a organização. A verdadeira troca de conhecimento entre as pessoas só existirá se houver confiança mútua entre

¹³ Segundo Conway e Briner (2005 *apud* PINTO, 2013), o contrato psicológico é uma das diversas teorias existentes para explicação do comportamento humano, focada na relação entre empregado e empregador, como uma relação de troca, baseada na percepção de cada parte, ao contrário do contrato legal que é baseado em declarações escritas ou não.

as pessoas e entre as pessoas e a organização. Não havendo essa confiança mútua, há espaço, na visão de MacNeil (2003) para que apareça o temor de se correr riscos, de se admitir erros, de se receber ou dar *feedbacks* negativos, impedindo o bom fluxo do conhecimento e sua criação.

Assim, baseada nos constructos de Alves, França e Magaldi (2011), esta categoria de análise está subdividida em: Individualismo, Medo de se expor, Confidencialidade, Competição Interna, Seletividade, Falta de Tempo e Perda de Poder.

5.2.1 Individualismo

Um dos valores doutrinados pela ‘Rosa das Virtudes’ (BRASIL, 2004), a cooperação, leva a uma quase repulsa pelos entrevistados quando indagados sobre o aspecto individualismo ser uma barreira ao compartilhamento do conhecimento.

Conforme apresentado por Alves, França e Magaldi (2011), o individualismo pode ser interpretado como a relutância de indivíduos que investiram recursos na construção de uma competência específica em compartilhar este conhecimento com outros. Partindo deste conceito, surgem questões interessantes que apontam para o individualismo como sendo, indiscutivelmente, uma barreira ao compartilhamento na organização, porém não fica claro se é um consenso.

Contudo, é interessante ressaltar que, a abordagem iluminada a seguir – a qual flutua entre as percepções de individualismo e competição interna – coloca em xeque a unanimidade dos entrevistados quanto à percepção da cooperação sendo um repelente ao individualismo como barreira ao compartilhamento no caso estudado:

Não vejo nenhum tipo de incentivo para o compartilhamento do conhecimento, acredito que dependa mais do perfil de cada um. Dependendo do perfil da pessoa, acredito que a competitividade possa inibir um pouco sim. Existe até mesmo uma expressão própria no jargão naval para isso: ‘miguelar’¹⁴(Entrevistado 4).

¹⁴ Miguelar na cultura organizacional da Marinha, em especial no âmbito da Escola Naval, diz respeito ao comportamento de não revelar todo o conhecimento que o aluno possui, para que não seja necessário o seu compartilhamento com os demais colegas.

5.2.2 Medo de se expor

Inicialmente, no que diz respeito ao “medo de se expor” como barreira ao compartilhamento do conhecimento, é relevante apresentar um extrato do estudo de Schmitt; Costa e Moretto Neto (2012, p. 7), no tocante ao aspecto da Liderança:

No caso militar, a liderança é predominantemente percebida em indivíduos exercendo papéis de comandantes e coordenadores de projetos. A aceitação do líder passa pela identificação do grupo e perante o grupo, por intermédio da relação entre ações e comportamentos em detrimento de expectativas. Trata-se, portanto, de uma relação envolta de elementos de poder, emoção e cognição, por intermédio de interação e empatia. Na prática, constata-se que o líder militar deve refletir ao liderado domínio da habilidade ou conhecimento demandado, bem como, o efetivo compromisso pessoal com os princípios e valores organizacionais.

Com esse entendimento, notamos que a percepção sobre o compartilhamento de conhecimento podendo expor fracassos que tragam danos à carreira ou reputação do indivíduo tangencia a preocupação com sua Liderança – que pode ser entendida como um dos principais atributos a serem desenvolvidos e conquistados pelos Oficiais, de uma maneira geral. Com isso, confirmamos que o medo de se expor é uma barreira – ainda que velada – ao compartilhamento do conhecimento, conforme evidenciado a seguir:

Acredito que influencia, porém pouco. Normalmente o oficial vai buscar o conhecimento com quem ele possui um maior contato ou afinidade, independente da hierarquia. Se não houver alternativa, e ele tiver que buscar com um desconhecido, aí sim, acredito que ele optará por um de menor grau hierárquico para não se expor (Entrevistado 4)

5.2.3 Confidencialidade

A percepção de que o conhecimento é algo sigiloso e que não deve ser compartilhado, de certa forma, é observável nos ambientes militares, em função da natureza de algumas de suas atividades serem classificadas como de caráter reservado. Contudo, no âmbito dos conhecimentos em “assuntos de intendência”, a maioria dos tópicos demanda uma maior publicidade e transparência de suas decisões. Com isso, não foi constatada a confidencialidade como uma barreira ao compartilhamento, no caso estudado.

5.2.4 Competição Interna

A criação do conhecimento é dinâmica, por meio de interações sociais, e sua natureza é subjetiva, profundamente arraigada em sistemas de valores individuais. Por isso, a organização deve criar um ambiente e clima organizacional de cooperação mútua e de solicitude, de modo a enfraquecer a competitividade entre as pessoas. O problema do reflexo da hipercompetição é grave, sendo capaz de remover o principal lubrificante do processo de criação de conhecimento: a solidariedade entre os membros da organização. O contexto hipercompetitivo afasta-se tanto quanto possível do contexto capacitante, ao induzir os indivíduos a agir de maneira não confiável, a negar ajuda aos outros, e envolver-se nos jogos organizacionais, a criticar sem razão idéias potencialmente valiosas e a recusar-se a oferecer *feedback* durante o processo de aprendizado. (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.62).

Neste aspecto, existe um antagonismo, uma divisão de percepção. Se pelo fato da hierarquia não permitir que um subordinado possa ocupar um cargo de seu superior, visto que esta distribuição é muito clara e observada ao rigor da previsão institucional, por outro, num mesmo nível hierárquico emergiram observações que corroboram para a existência clara de um ambiente competitivo.

Perguntado sobre o aspecto hierarquia, sua percepção quanto ao compartilhamento ser cotidiano e barreiras possíveis ao compartilhamento, um dos entrevistados responde claramente a percepção de todos os componentes quanto à impossibilidade de uma “competição vertical”:

O compartilhamento acontece até pela falta de competitividade. A hierarquia não faz com que o ‘Fragata’(Capitão-de-Fragata) esteja competindo com o ‘Mar e Guerra’ (Capitão-de-Mar-e-Guerra), muito pelo contrário, o ‘Fragata’ vai colaborar com esse ‘Mar e Guerra’. Então, o ‘Mar e Guerra’ compartilhando conhecimento vai fazer com que o ‘Fragata’ conheça mais, atue melhor, e todo mundo vai chegar ao objetivo, provavelmente mais rápido, porque todo mundo vai ‘se dar bem’ no final. Então acho que não é um inibidor, com certeza. (Entrevistado 11).

Entretanto, alguns entrevistados deixam registradas suas percepções quanto à competição horizontal, ou seja, entre Oficiais de mesmo nível hierárquico:

Acho que o atual sistema de recompensa da e avaliação da MB não favorece o compartilhamento de informações, não havendo atualmente mecanismos que incentivem o compartilhamento dos mesmos, sendo a competitividade, na forma atualmente existente, um fator inibidor da difusão do conhecimento (Entrevistado 6)

Pinto (2013) reforça essa possível interferência no compartilhamento do conhecimento de forma voluntariosa quando elucida a falta de unicidade na percepção dos Oficiais Intendentes quanto aos critérios dos processos de seleção à oportunidades mais cobiçadas por estes Oficiais:

Os processos de seleção para as oportunidades são percebidos de forma diferente pelos oficiais. Alguns acreditam que são justos, dentro do possível e que há lisura e equidade, dentro dos critérios de avaliação de desempenho, que é feita semestralmente. Outros acham que há uma predominância de equidade, mas que os critérios não são claros ou transparentes. Um terceiro grupo não acredita na equidade e que as oportunidades acabam indo sempre para os mesmos indivíduos (PINTO, 2012, p.113)

5.2.5 Seletividade

Em função de determinados aspectos culturais inerentes ao ambiente militar de que, por exemplo, nem todos os níveis hierárquicos devem ter acesso a determinadas informações, uma vez que podem ser uma ameaça ao cumprimento de determinada missão, o aspecto seletividade é, sutilmente, observado, porém não fica muito claro se pela preocupação com o teor do conhecimento a ser compartilhado – considerando a seletividade como a percepção de que apenas parte do conhecimento deve ser compartilhada – ou se pela possibilidade deste compartilhamento vir a comprometer seu poder (em termos de influência e destaque na organização, o que estaria mais ligado ao aspecto da competição interna ou perda de poder), para tal, pode ser destacado o trecho a seguir:

A gente tem uma cultura do conhecimento cotidiano, efetivamente isso é passado, isso não é problema, como trabalhar, como fazer isso, isso aí não é o problema. O problema é de determinados assuntos específicos aonde você tem poucas pessoas que conhecem aquilo, e efetivamente a gente percebe que tem uma cultura organizacional, ela às vezes prefere ser detentora daquele conhecimento, ser um ponto de referência daquele assunto, isso é uma barreira que precisa ser quebrada (Entrevistado 12).

5.2.6 Falta de Tempo

O aspecto falta de tempo também se apresentou como bastante controverso nas entrevistas. Dependendo do tempo de serviço do entrevistado na MB, a percepção das múltiplas atividades simultâneas foi analisada por prismas distintos. A partir dessa dualidade, fica difícil determinar a falta de tempo como uma barreira clara ao compartilhamento, visto que a inexperiência profissional ou a “precariedade” do contrato psicológico dos Oficiais de

menor grau hierárquico pode ser um fator que os leva à percepção da escassez de tempo como uma barreira latente ao compartilhamento do conhecimento. Outro aspecto relevante é o fato de, por ser uma estrutura bem hierarquizada e tradicional, a centralização das decisões administrativas leva a uma grande quantidade de prioridades listadas em suas agendas, considerando o fato de apesar de pouca hierarquia enquanto Oficiais, ainda assim possuem um considerável contingente humano de subordinados. Contudo, indubitavelmente, é um aspecto no mínimo a ser considerado sensível, visto que pode comprometer o bom andamento das prioridades estabelecidas pelo Comando.

Na minha opinião, não existe uma barreira por causa da hierarquia, como foi citado anteriormente, a falta de tempo é um fator que dificulta a transmissão do conhecimento. A medida que o Oficial vai subindo na escala hierárquica, a quantidade de tarefas e a responsabilidade aumentam, com isso o compartilhamento do conhecimento acaba ficando prejudicado (Entrevistado 2)

Registrando esta polêmica questão, num outro extremo, destacamos outra fala que contraria a falta de tempo como barreira ao compartilhamento, classificando esta escassez como uma questão de prioridade na agenda de trabalho:

Eu acredito que escassez de tempo é uma falácia, não existe isso. Estou sendo um pouco forte, mas eu acredito que o que existe é uma má gerência do tempo. Existem milhões de livros por aí que auxiliam as pessoas a organizar o seu tempo. Mas isso é uma administração pessoal, você tem que organizar o seu tempo. E saber quais são as prioridades daquele dia, quais são as prioridades daquela semana, quais são as prioridades daquele mês. E se isso é uma prioridade vai ter que entrar nos seus afazeres daquela semana. E na maioria das vezes você vai conseguir tempo pra executar aquela tarefa (Entrevistado 12)

5.2.7 Perda de Poder

Então uma pessoa, normalmente com uma cultura organizacional, ela tenta se manter sempre uma pessoa que seja importante, que seja bem quista, que seja detentora de determinado conhecimento. Às vezes, acaba que a gente percebe isso, as pessoas confundem as situações, e com uma cultura às vezes própria acaba querendo se transformar numa ilha de conhecimento (Entrevistado 12).

Este fator, apesar de bem definido e interpretado como sendo a percepção de que compartilhar conhecimento equivale a perder poder e influência na organização, não foi muito bem interpretado pelos entrevistados, visto que, no meio militar o poder está muito mais associado à visão hierárquica, onde os superiores detêm o poder decisório e por conta do sistema inviabilizar a ruptura, ou seja, normalmente um subordinado não poderá ascender ao seu superior em critérios rotineiros de promoção.

Contudo, é notória a percepção de muitos dos entrevistados quanto a busca pela posição de destaque, com vistas a exercer relativa influência no processo decisório numa OM por conta de ser uma “referência em algum assunto específico”, ou seja, por ser um expoente na área de conhecimento da função que possui. A motivação para tal comportamento não é unânime nas respostas colhidas, visto que pode ser por interesse específico de ser bem avaliado pelo seu Comandante, pode ser pela preocupação em permanecer em determinado cargo, ou até mesmo poderia ser explicada pela competição interna, já mencionada anteriormente, em função da falta de compreensão de muitos Oficiais quanto aos processos de escolha na carreira.

5.3 FERRAMENTAS PRÁTICAS DA GC

Foi feita uma investigação nas normas e rotinas internas à Marinha do Brasil, além de observadas as respostas das entrevistas para então poderem ser elencadas ferramentas que já são utilizadas na Gestão do Conhecimento na MB, dentro do Setor SGM, ainda que não estejam agrupadas e ordenadas sob a mesma tutela, ou seja, ainda não façam parte de um programa coordenado de GC. Tal critério teve como base a pesquisa “A Gestão do Conhecimento na Administração Pública – IPEA (BATISTA *et al.*, 2005).

Como a pesquisa de Batista *et al.* (2005) aponta um total de dezoito ferramentas práticas observadas na esfera do Governo Federal, optou-se por simplificar esta categoria de análise, subdividindo-a em: Ferramentas Observadas na MB, Sugestões para a GC na MB e Outras Observações.

5.3.1 Ferramentas Observadas na MB

Com base nas entrevistas realizadas e na pesquisa documental, principalmente nos sítios eletrônicos (intranet-MB) das OM que compõem o caso, bem como analisando alguns documentos internos destas Diretorias Especializadas, nota-se que a cultura de normatização de procedimentos, que favorece ao compartilhamento do conhecimento, já é uma realidade no Setor SGM, bem como na MB de uma forma geral. Contudo, ainda carecem de incentivo aos demais membros da organização o amplo acesso e a consulta a tais documentos gerados, visto que atualmente funcionam como “depósito de conhecimento”, porém não é institucionalizada a multiplicação e utilização desses documentos.

Inicialmente, é importante ressaltar que, o conceito de Gestão do Conhecimento não está bem difundido ainda de uma forma mais abrangente na Marinha do Brasil, em que pese notarmos diversas iniciativas isoladas que denotam a preocupação com a manutenção dos conhecimentos adquiridos e desenvolvidos, como uma vantagem estratégica à organização. Contudo já existe uma Orientação Setorial, emanada pelo Secretário-Geral da Marinha para que sejam adotadas as providências para a implantação de tal sistemática. Num primeiro momento, a determinação visa o compartilhamento do conhecimento por meio da codificação, ou seja, utilizando-se de relatórios a serem apresentados por Oficiais que participem de cursos, congressos ou palestras, em cujos documentos deverão ser explicitados os conhecimentos adquiridos e, posteriormente, tais Oficiais possam servir como referência nos assuntos.

Dentro do Setor SGM, o segundo passo está sendo nesse momento: o Curso de Especialização em Intendência (C-Espc-Int) e o Curso de Aperfeiçoamento em Intendência para Oficiais (CAIO) passarão a ser ministrados no CIANB em 2014. Com essa medida, ocorrerá uma maior aproximação entre a área de ensino-aprendizagem organizacional e a área de atuação profissional posterior aos cursos. Em função da mudança de subordinação destes cursos, e até pela questão da localização geográfica, aumentarão as possibilidades de maior integração com diversas OM de Intendência. Além disso, pretende-se fazer uma maior aproximação entre as OMOT do Setor SGM e o CIANB, potencializando-se assim a espiral do conhecimento e favorecendo um melhor ambiente de aprendizagem organizacional nos assuntos de intendência.

Existe(ia) um periódico, no âmbito das OM componentes do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM), chamado O Pelicano. Este periódico se destinava a publicar as boas práticas de gestão evidenciadas nas OM. (...) O CIANB disponibiliza um espaço para a publicação de trabalhos acadêmicos em uma biblioteca virtual. O CCIMar também disponibiliza uma biblioteca virtual, com os trabalhos acadêmicos relacionados aos temas de interesse do controle interno e também existe um espaço que contém os relatórios resumos dos eventos de capacitação e atualização profissional em que seus profissionais participam. (Entrevistado 7).

Além do periódico “O Pelicano” (publicação interna) citado acima, pode-se notar outras fontes de conhecimento sobre as melhores práticas profissionais, como por exemplo, o Programa Netuno, em seu sítio na intranet.

Outra experiência de compartilhamento do conhecimento já consolidada na MB são os Simpósios de Práticas de Gestão (Programa Netuno) organizados pela SGM e pela DAdM.. Estes simpósios já foram realizados em quatro edições - sendo a sua última realizada no

corrente ano – e possuem características de compartilhamento do conhecimento por meio da ferramenta “Melhores Práticas” (com a apresentação das OM da MB que se destacaram ao longo das últimas avaliações do Prêmio Nacional da Gestão Pública), além de palestras de outros órgãos do Governo Federal sobre o tema central.

Outro exemplo prático, apresentado nas entrevistas, é a ferramenta “*workshop*”, dentre os diversos eventos dessa natureza que são realizados no âmbito do Corpo de Intendentes, como transcrito abaixo:

Existe efetivamente esta integração/compartilhamento de conhecimentos. Como exemplo posso citar o workshop de gestores do Curso de Aperfeiçoamento em Intendência para Oficiais (CAIO) realizado no CIAW para disseminar experiências adquiridas pelos oficiais alunos do CAIO aos oficiais alunos do C-Espc-INT, contando com a participação efetiva das DE do Setor SGM (Entrevistado 5)

No quadro seguinte, encontram-se listados alguns dos principais exemplos de práticas de GC existentes e que foram observados no âmbito do caso em estudo.

Quadro 9 - Resumo de alguns exemplos das práticas de GC existentes na MB

Práticas de gestão do conhecimento	Panorama Observado Atualmente
Melhores práticas	No último Simpósio Netuno, foram apresentadas as melhores práticas de gestão de algumas OM, de acordo com as categorias das premiações.
Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão	O Simpósio Netuno pode ser visto como um grande fórum presencial de discussão sobre o tema “melhoria da gestão pública”. Em 2013, foi realizada a quarta edição do evento, o qual iniciou-se em 2007.
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	O Portal (intranet-MB) do Programa Netuno já é uma realidade. Basta apenas ser mais difundido e utilizado mais constantemente pelas OM da MB. Além disso, todas as OMOT disseminam manuais e orientações por meio da intranet-MB.
Educação corporativa	Os diversos cursos do CIANB voltados para a gestão administrativa. Como perspectivas futuras, os cursos de Especialização em Intendência e de Aperfeiçoamento em Intendência para Oficiais (CAIO) passarão a ser ministrados neste Centro.
Gestão do conteúdo	Diversas OMOT determinam a codificação do conhecimento adquirido em cursos por meio de relatórios, os quais são arquivados na SGM. Tais relatórios poderiam ser disponibilizados numa Biblioteca Virtual e até mesmo servirem de fonte de dados para o mapeamento das competências individuais e organizacionais, dentro do Setor SGM, favorecendo novas ferramentas práticas e melhor compartilhamento do conhecimento.
Gestão eletrônica de documentos	Já é plenamente difundida na MB, por meio do Sistema SIGDEM. Este sistema é de responsabilidade da DAdM e facilita todo o controle, disseminação e acesso aos documentos (internos e externos, emitidos ou endereçados à OM).
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	O Programa Netuno já prevê o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços executados nas OM. Na verdade, tal registro é disseminado com a preocupação voltada para a busca da excelência na gestão pública das OM, como um todo.

Práticas de gestão do conhecimento	Panorama Observado Atualmente
Banco de competências organizacionais	As OMOTs podem ser interpretadas como repositórios de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento, de acordo com suas áreas de atuação.

Fonte: Elaboração própria

5.3.2 Sugestões para a GC na MB

Antecipar a mudança da estrutura da organização tornou-se questão importante na gestão das organizações, na resposta às mudanças ambientais e demais contingências internas e externas que permeiam o cotidiano organizacional. A evolução da estrutura pode ser movida por uma série de fatores, dentre os quais a aprendizagem organizacional, as alterações de pessoal e situações de mudanças externas, internas e da gestão do conhecimento (MOON; CARLEY, 2007). Com isso, relacionar a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional com seus aspectos estruturais torna-se essencial diante da importância que essas áreas de estudos ganharam a partir da compreensão da estrutura organizacional.

A gestão do conhecimento cada vez mais está sendo valorizada na Marinha, hoje não é uma iniciativa só isolada aqui do CIANB não, tem muita gente que está engajada na faina¹⁵. A gente está criando o novo Centro (CIANB) pra ser uma referência de educação corporativa na área de Intendência. A própria Universidade Corporativa da Marinha do CIM, não só pra trazer esses poucos cursos que eu falei de carreira, mas também para ministrar, expandir os assuntos para todos os militares. E não tem jeito, a tendência é essa mesmo. O Corpo de Intendentes está bem focado nisso aí e a tendência é melhorar cada vez mais (Entrevistado 11).

Outro aspecto a ser observado é o grande diferencial da Educação a Distância, que detém a possibilidade de democratizar o acesso às ações de capacitação profissional, de respeitar os ritmos individuais de aprendizagem, e, principalmente, superar as limitações orçamentárias que, na Administração Pública, frequentemente transformam-se em impedimentos à realização de determinados projetos, por mais nobres que sejam seus objetivos (MONTEIRO, 2009) Com isso, podemos dizer que a maior utilização do ambiente virtual de aprendizagem, por meio da difusão de cursos à distância e da criação e condução de fóruns temáticos, pode ser uma grande tendência na expansão da aprendizagem organizacional no Corpo de Intendentes da Marinha do Brasil, a qual será capitaneada pelo CIANB, o qual está cada vez mais assumindo o papel de Gestor do Conhecimento em

¹⁵ Expressão típica do meio naval para descrever tarefa ou empreitada.

assuntos de Intendência na MB e conseqüentemente, desenvolvendo seu potencial de Universidade Corporativa nesta área.

Especificamente em relação ao ambiente virtual de aprendizagem e/ou compartilhamento de conhecimento neste segmento, ressalta-se a seguinte observação captada em uma das entrevistas, mas que foi quase unânime sobre o potencial que ainda pode ser mais explorado pelas OM do Setor SGM, com vistas a ampliar a atuação da gestão do conhecimento:

Um importante ponto seria o uso mais intensivo de tecnologia, principalmente o ensino a distância e todas as suas potencialidades. Um modelo que poderia ser adaptado é o que é atualmente utilizado pelo Banco do Brasil reportado no livro 'Educação Corporativa: Desenvolvendo e gerenciando competências', de autoria da Prof^a Fátima Bayma, 2005. (Entrevistado 6)

Ainda sobre as vantagens que podem ser alcançadas com o maior aproveitamento do ambiente virtual de aprendizagem, pode-se notar a necessidade de muitas OM da área de Intendência e que não sejam do Setor SGM em serem atendidas em cursos de capacitação e reciclagem de conhecimentos, conforme apontado no discurso abaixo:

As OM do Rio usufruem dos cursos expeditos ministrados pelo CIAW, CIAA e CIANB. 'Fora de sede'¹⁶, em virtude das restrições orçamentárias, não há esse apoio. Acho que os cursos devem ser realizados fora do Rio de Janeiro de forma a atualizar os profissionais da MB que servem fora de Sede. (Entrevistado 1)

Encerrando a análise sobre a abrangência do ambiente virtual, pode-se trazer à tona outra questão, que impacta diretamente na capacitação profissional, que é a escassez de recursos orçamentários. Desta forma, emerge a educação à distância nesse ambiente como uma solução de maior economicidade, salientando que tal prática já é adotada na MB, porém pode ser mais utilizada:

Ainda mais se você olhar para os problemas que você tem, ou seja, qual é a dimensão que vai nortear as suas possibilidades? Uma delas é a escassez de recursos (orçamentários). Então você precisa fazer com que o conhecimento chegue até aquele determinado oficial, mesmo que ele esteja fora-de-sede. E você vai precisar de recursos pra trazer ele pra cá (para o CIANB) e você não possui. Você tem que fazer esse conhecimento chegar até ele. Só tem duas formas: ou você pega o tutor e manda lá pra fora – teoricamente, vai ficar muito mais caro do que fazer uma sala com 20 pessoas aqui. E o custo disso? Ou então, você vai utilizar a ferramenta que o mundo utiliza (educação à distância). Ou seja, é você ficar de acordo com a evolução do mundo. Eu acho que a Marinha está utilizando. Eu vou fazer um curso

¹⁶ Classificação dada às OM que estão localizadas fora da região metropolitana do RJ.

agora de administração para diretores. Tem uma parte dele que é à distância (Entrevistado 12)

Outra sugestão importante, apontada por diversos entrevistados é a institucionalização de ambientes informais para o compartilhamento do conhecimento. Ou seja, a melhor utilização do ambiente virtual pode propiciar a criação deste “Ba”, como apontado no referencial teórico, que é o ambiente mais propício ao estímulo ao compartilhamento do conhecimento, gerando condições incentivadoras ao dinamismo de um contexto capacitante, como apontado a seguir:

Particpei de diversos Grupos de Trabalho, com finalidades específicas quanto à disseminação, compartilhamento e aprimoramento dos conhecimentos pessoais, a exemplo: análise de processos organizacionais, revisão de currículos de cursos na área de Administração, e realização de mapeamento de competências. (...) Não percebo ambientes institucionalizados para troca de experiências informais e acho extremamente válido tais ambientes para criação de novos conhecimentos (Entrevistado 5).

Segundo Wenger (1998), o diálogo democrático e livre de imposições abre espaço para a expressão de pensamentos e idéias inovadoras. O que mantém seus membros juntos é um sentido comum de propósito e uma necessidade de saber o que os outros membros sabem. As pessoas trabalham em conjunto ou se associam naturalmente, podendo ser comunidades informais de colegas. O resultado seria fruto da criatividade, dando origem a maneiras melhores e mais fáceis de resolver seus compromissos.

As comunidades de prática, ou grupos que aprendem, têm características especiais, que as diferem das equipes multifuncionais tradicionais. Segundo Stewart (1997), as comunidades são extremamente criativas, mas também frágeis, sensíveis ao alto nível de controle, e difíceis de serem gerenciadas. Por conta dessas características, apesar de terem sido sugeridos por diversos entrevistados a prática de fóruns temáticos virtuais, é evidente a preocupação da organização quanto ao grau de liberdade que pode ser dado a estes fóruns virtuais. Indiscutivelmente, dentro da estrutura vigente, onde existem as OMOT, estes fóruns podem começar a disseminar conhecimentos que não estariam alinhados às práticas preconizadas pelos manuais das Diretorias Especializadas, o que fragilizaria a imagem destas fontes de conhecimento, em função, principalmente, de procedimentos equivocados que venham a ser compartilhados. Em que pese esta ressalva, já existem alguns fóruns de discussão no âmbito da Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), mas que não são específicos para a área de atuação do CIM. Utilizando-se da ferramenta melhores práticas, o exemplo da DEnsM poderia ser experimentado no âmbito do Setor SGM.

5.3.3 Outras Observações

Com relação à Gestão do Conhecimento, acredito que existe um caminho longo a ser percorrido na MB. Se, por um lado, a maioria das atividades encontra-se devidamente normatizada, os conhecimentos adquiridos no desempenho das atividades não são coletados para facilitar futuros trabalhos (Entrevistado 7).

Em relação à transcrição acima, pode ser comentada a mudança de tarefas do CIANB, dentre elas, estar passando a assumir o papel de “OM Gestora do Conhecimento” no Setor SGM. Ou seja, novas atividades serão desenvolvidas para que se possa alcançar o cumprimento de sua nova missão organizacional. Dentre elas, a elaboração de um Banco de Competências Individuais dos Oficiais do Corpo de Intendentes, conforme salienta um dos entrevistados:

O nosso centro (CIANB) está fazendo um banco de dados da área de conhecimento do setor da SGM. É um banco de dados que a gente vai ver o que cada um detém ali. Isso pode ser usado de duas formas, tanto quem tem necessidade daquele conhecimento, alguém habilitado, capacitado no setor. Por exemplo, eu preciso de alguém amanhã pra dar uma aula de logística empresarial. Então eu vou lá nesse banco e vejo quem tem uma formação, detém algum conhecimento da área ou experiência. Então eu vou lá e consigo achar essa pessoa (Entrevistado 11).

Podemos perceber a crescente importância que o Corpo de Intendentes da Marinha vem adquirindo ao longo do tempo, baseados num extrato da Ordem do Dia¹⁷ n° 1/2011, assinada pelo Exm°. Sr Vice-Almirante (IM) Indalecio Castilho Villa Alvarez, Diretor de Administração da Marinha na ocasião do 241° aniversário do Corpo de Intendentes da Marinha, em 03 de março de 2011:

A trajetória do Corpo de Intendentes é permeada por evoluções e incrementos organizacionais, sempre conotados com a eficiência operacional de nossos navios e organizações de terra, cabendo destacar a ampliação do universo dos cargos e funções exercidos pelos Oficiais Intendentes. Desde a implantação da formação dos Oficiais IM na Escola Naval, iniciada em 1938, o efetivo evoluiu de pouco mais de oitenta Oficiais, com a carreira limitada ao posto de Capitão-de-Mar-e-Guerra, para cerca de setecentos Oficiais, podendo alcançar o posto de Vice- Almirante.

¹⁷ Documento Interno, normalmente publicado em datas festivas ou com assuntos que sejam considerados relevantes pela Alta Administração Naval.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 CONCLUSÕES

Conforme mencionado por Batista *et al.* (2005), no estudo do IPEA sobre Gestão do Conhecimento na Administração Pública:

Os resultados ainda tímidos são, em grande medida, uma consequência de iniciativas isoladas e esforços pulverizados, muitas vezes em um mesmo ministério; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de GC; e, finalmente, o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, de chefias intermediárias e de servidores de uma maneira geral. Tal situação demonstra que, para que ocorra a massificação da Gestão do Conhecimento na Administração Direta, uma política de GC ampla se faz necessária, com direcionadores estratégicos, alocação de recursos específicos e treinamentos nos vários níveis organizacionais.

Santos (2001) enfatiza que a gestão do conhecimento consiste em um processo corporativo que não pode ser desenvolvido separadamente dos demais, este tem que estar compatível com os objetivos da organização, que envolve gestão de competências, gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, inteligência empresarial e educação, demonstrando assim o autor que a complexidade da questão se inicia com uma lista de processos que devem ser envolvidos na gestão do conhecimento.

Com base nesse cenário comum à esfera federal do governo, podemos dizer que o mesmo ocorre na MB. Como apontado nas análises, não é percebido pelos entrevistados uma GC bem estruturada (no âmbito do caso estudado), com uma OM sendo a principal condutora desta gestão, além da inexistência de um contexto capacitante (*Ba*) – formal ou informal – ser um aspecto que impacta negativamente no compartilhamento do conhecimento. Estes aspectos precisam ser bem trabalhados, como um princípio estruturante de uma GC bem sucedida.

Contudo, a iniciativa do Programa Netuno já é um grande avanço à implementação de uma GC nos assuntos de intendência, bastando ser sua imagem (de um programa que busca a excelência em gestão) melhor trabalhada e associada à importância de se multiplicar os benefícios do compartilhamento do conhecimento. O aspecto a ser mais bem trabalhado em termos práticos para uma melhor difusão da Gestão do Conhecimento na área de ensino dos assuntos de intendência talvez seja o incentivo formalizado para tal prática. Ou seja, mecanismos de incentivo devem ser formalizados para que os componentes das diversas OM da área de intendência tenham motivação suficiente para dedicarem parcela de seu precioso

tempo à tal atividade. É fato que existe uma consciência coletiva a respeito da importância do tema, contudo, em função das prioridades dos comandos e da falta de mecanismos de incentivo, acaba sendo preterido o compartilhamento, visto que as listas de prioridades são extensas.

Também podemos concluir que, apesar do fato de a literatura tradicional de GC apontar o ambiente hierarquizado como desfavorável ao compartilhamento do conhecimento, tal característica não se confirma com tamanha intensidade na estrutura militar, visto que diversos aspectos favorecem ao fator confiança organizacional e interpessoal, como assinala Rêgo (2012, p.153):

O fato de o tempo de exposição à hierarquia ter apresentado um relacionamento positivo com a propensão ao compartilhamento do conhecimento revelou uma contradição com as críticas negativas de Takeuchi e Nonaka (2008), evidenciando as características da hierarquia em unificar os esforços de trabalho e imputar responsabilidades, gerando maior comprometimento e satisfação (JAQUES, 1990), condições favoráveis para a troca de conhecimento.

Contudo, é importante notarmos que existe competitividade interna, dentro dos mesmos níveis hierárquicos, conforme apontado por alguns dos entrevistados. Esta questão pode ser associada aos aspectos da cultura organizacional, onde ocorre um grande incentivo nas escolas de formação à meritocracia baseada nas avaliações disciplinares, uma vez que os alunos melhores classificados gozam de alguns pequenos privilégios e têm a prioridade na escolha das comissões ao término de seus cursos. Assim, formados num ambiente competitivo, os Oficiais tendem a desenvolver um espírito competitivo ao longo de suas carreiras, buscando sempre estarem em posição de destaque ou notoriedade. Não que seja uma característica negativa, mas se pudesse ser melhor orientada ou até mesmo, se os critérios de avaliação ao longo da carreira pudessem ser mais direcionados à busca pelas habilidades, competências e atitudes desenvolvidas pelo Oficial, esta metodologia de avaliação e condução da gestão da carreira serviria como um aspecto motivacional ao aprendizado contínuo (de forma voluntária), bem como o compartilhamento seria uma consequência mais espontânea ainda.

Diante deste cenário, e respondendo ao problema de pesquisa, podemos concluir que a MB possui características ímpares no tocante à vantagens para a GC, visto que:

- a) já possui rotinas bem difundidas para a codificação do conhecimento tácito adquirido pelo pessoal em cursos extra-MB;

- b) os processos já estão sendo bem mapeados, conforme previsto nas ações de implementação do Programa Netuno;
- c) a cultura organizacional, apesar de possuir características competitivas, tem uma tendência a não ser tão grosseira, visto que os superiores hierárquicos não concorrem com seus subordinados em promoções na carreira;
- d) o CIANB já possui características de Universidade Corporativa, tendo um enorme potencial para ampliar e difundir a Aprendizagem Organizacional nos assuntos de intendência;
- e) as ferramentas de *e-learning* e fóruns virtuais já podem ser consideradas como familiarizadas à cultura organizacional, uma vez que foram observados diversos exemplos do uso da mesma na área da Diretoria de Ensino. Tais ferramentas ao serem difundidas no seu uso, podem ser absorvidas não só pelo CIANB, mas também pelo sítio eletrônico do Programa Netuno, como uma forma de incentivar o estudo à distância. Além disso, podem ser criadas comunidades de prática, onde as diversas OM possam fazer uso das experiências das demais unidades, não só observando e reproduzindo os casos de sucesso, mas também evitando incorrer nos mesmos erros já testados anteriormente. Talvez, em relação ao caso dos fracassos, devem ser melhor explorados, para que não sejam temidos por conta de eventuais punições ou ações de auditoria posteriores.

De uma maneira geral, no que tange à cultura organizacional, podemos concluir que as características do compartilhamento do conhecimento no âmbito das OM de Intendência, em especial naquelas componentes do Setor SGM, possuem uma maior quantidade de características positivas e favoráveis a tal prática. Em especial pelo fato de os processos estarem muito bem definidos e previstos, o início de tal compartilhamento já é, praticamente, uma rotina. Contudo, podemos observar que ainda pode ser melhor explorado o potencial do Programa Netuno, em especial do seu sítio eletrônico, enquanto plataforma gerenciadora de conhecimento. Uma vez que o compartilhamento do conhecimento é um dos pilares da ferramenta gerencial “Programa Netuno”, sendo agregado a ela o aspecto motivacional pelas lideranças, fomentando e prestigiando dentro das OM aqueles que se dediquem a tal prática, o efeito multiplicador pode ser incomensurável. Os resultados, indubitavelmente, serão de extrema valia para a aprendizagem organizacional e a consolidação de uma gestão do conhecimento de vanguarda, eficiente, alinhada ao que preconiza a teoria, atenta ao que de melhor pode ser desenvolvido numa organização e, assim, contribuindo para o sucesso da

Marinha do Brasil, no cumprimento de sua missão organizacional, contando com um contingente humano capacitado e motivado.

Diante da evolução histórica do CIM, bem como face às peculiaridades da carreira do Oficial Intendente e pela notória importância profissional na contribuição efetiva para o cumprimento da missão da Marinha do Brasil, faz-se preponderante a relevância da aprendizagem organizacional na busca da excelência nos assuntos de intendência, em especial na gestão pública, a qual pode ser alcançada com a efetiva adesão das OM ao Programa Netuno – assumindo oficialmente o papel de um contexto capacitante (“Ba”) nos assuntos de intendência – como ferramenta e plataforma de compartilhamento do conhecimento, mas também pela ampliação das atividades do CIANB, que já recebeu a tarefa de “OM Gestora do Conhecimento” no Setor SGM, cumulativamente podendo ser alcunhado de “Universidade Corporativa do Corpo de Intendentes da Marinha”, visto que segundo Eboli (1999):

A Universidade Corporativa é, sobretudo, um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado. A missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão de negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

6.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Devido à relevância do tema, bem como características particulares de ambientes altamente hierarquizados, tais quais as Forças Armadas, podemos afirmar que este trabalho ora apresentado não teve a pretensão de ser exaustivo em suas análises, mas apenas um precursor, diante da proposta de visualizarmos como os aspectos comportamentais podem influenciar o compartilhamento do conhecimento no Corpo de Intendentes da Marinha. Desta forma, diversas pesquisas podem ampliar oportunidades e, conseqüentemente, proporcionar benefícios teóricos e práticos à ciência e às organizações que possuam tais características.

O campo da gestão do conhecimento é deveras vasto. Apesar de já ter sido bastante estudado por diversos países, no contexto brasileiro ainda há muito que se explorar sobre o assunto, em especial no que diz respeito à gestão pública nas Forças Armadas. Desta forma, sugestões de pesquisas futuras, tangentes ao tema, encontram-se listadas abaixo:

- a) No âmbito do Governo Federal, estudos de caso nas demais Forças Armadas, tendo em vista o fato de o Exército Brasileiro e a Força Aérea Brasileira possuírem características similares na estruturação dos assuntos de intendência (possuem

Quadro de Oficiais Intendentes com as mesmas atribuições que o CIM, dentro de suas organizações);

- b) Ampliação do ambiente virtual de aprendizagem, como vantagem competitiva para as OM, em épocas de restrições orçamentárias na busca do aperfeiçoamento profissional dos Oficiais Intendentes das três Forças Armadas (Marinha do Brasil, Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira);
- c) Possibilidades de ampliação da atuação do CIANB, enquanto OMPS, oferecendo cursos para as demais Forças Armadas e até mesmo para órgãos da Administração Direta (Governo Federal), em função das características e obediência legislativa nas atividades cotidianas. Ex.: Licitações e Contratos, Logística de Material, Gestão Pública; e
- d) Em função das diferenças na estrutura organizacional e da natureza das atividades profissionais dos demais Corpos de Oficiais da Marinha do Brasil serem distintas, sugere-se um estudo sobre como é conduzida a Gestão do Conhecimento no Corpo da Armada e no Corpo de Fuzileiros Navais.

REFERÊNCIAS

ALVES, Marcia; FRANÇA, Sergio Luiz Braga; MAGALDI, Bruno. Identificação dos aspectos que influenciam o compartilhamento de conhecimento na organização: estudo de caso em uma empresa de consultoria. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, VII, 2011, Niteroi, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, ago. 2011.

ANDRADE, Ronnie José Figueiredo; RODRIGUES, Martius Vicente Rodriguez. Educação Corporativa: prática de treinamento na sociedade do conhecimento. In.: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, IV, 2008, Niteroi, RJ. **Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras**. Niteroi, RJ, 2008.

AZEVEDO, Luiz Carlos S. Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas. **Rioestudos**, n.67, ago. 2002. Disponível em:
<http://www.armazemdedados.rio.rj.gov.br/arquivos/180_gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%20em%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20p%C3%ABlicas.PDF> Acesso em: 03 nov. 2013.

BATISTA, Fábio Ferreira. **O governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: IPEA, 2004.

_____. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para introduzir resultados em benefício ao cidadão**. Brasília: IPEA, 2012. 132p.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* **Gestão do conhecimento em organizações de saúde**. Brasília: IPEA, 2007. 96p.

_____. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005.

BELCHIOR, Procópio G.O. **Novo orçamento-programa**. 2. ed. Aumentada e atualizada. Rio de Janeiro: Pallas, 1976.

BENDER, S., FISH, A. The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n.2, p.125-37, 2000.

BOTTRUP, Pernille. Learning in a network: a “third way” between school learning and workplace learning?. **Journal of Workplace Learning**, v.17, n.8, p.508-520, 2005.

BURTON-JONES, A. **International Public Sector KM**: Some recent initiatives. 2001. Disponível em: <http://www.burton-jones.com/articles/Public_Sector> Acesso em: 12 ago.2013.

BRASIL, Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997. Dispõe sobre a reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha. **Diário Oficial [da] Republica Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 26 nov 1997.

_____. Decreto nº 5.417 de 13 de abril de 2005. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Comando da Marinha, do Ministério da Defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] Republica Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 13 abr 2005.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-137**: Doutrina de Liderança da Marinha. Brasília, DF, 2004.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-134**: Manual de Gestão Administrativa da Marinha. Brasília, DF, 2011.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. **DGPM-305**: Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha. Brasília, DF, 2010.

_____. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107**: Normas Gerais de Administração. Brasília, DF, 2011

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Setor Público**, v. 120, n. 1, ano 47, p. 7-40, jan/abr. 1996.

CAMPOS, Aguinaldo José S. **Logística na paz e na guerra**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1952.

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.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 8.ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2005.

CERVEIRA, Patrícia. A gestão do conhecimento pelo uso de plataforma de e-learning para organizações geradoras de conhecimento. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, VII, 2011, Niteroi, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, ago. 2011.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 162 p.

CLAUSEWITZ, Carl Von. **Clausewitz**: trechos de sua obra. Seleção e introdução de Roger Ashley Leonard. Rio de Janeiro: Bibliex, 1988.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do serviço público**, v.55, n.1-2, 2004. p. 89-115.

CONCEIÇÃO, Marcelo Diógenes Rocha. **Marinha do Brasil e Programa Netuno**: excelência gerencial como meio e uma Força Armada de qualidade como fim. 2012. 88f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2012.

CYR, Sylvio; CHOO, Chun Wei. The individual and social dynamics of knowledge sharing: an exploratory study. **Journal of Documentation**, v. 67, n. 1, p. 1-37, 2010.

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

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. **Harvard Business School Press**, Boston. v.1, n.2, 2000.

DAVENPORT, THOMAS H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEL RE. Januário João. **A Intendência militar através dos tempos**. Rio de Janeiro: Americana, 1955.

DIAS, João Carlos Q. **Logística global e macrologística**. Lisboa: Edições Silabo, 2005.

DE GEUS, A. Planning as Learning. **Harvard Business Review**, mar.-apr., 1988.

_____. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIXON, Nancy M. **Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know.** Boston: Harvard Business School Press, 2000. 188 p.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1999.

EBOLI, Marisa. **Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI.** São Paulo: Schmukler, 1999.

FAVERO, Claudio Gil. **Avaliação de programas públicos. Sistema de avaliação do programa nacional de gestão pública e desburocratização aplicado na Marinha do Brasil: o caso do Programa Netuno.** 2010. 249f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FIOL, C.; LYLES, M. Organizational learning. **Academic of Management Review**, v. 10, p. 803-813, 1985.

FRANCA, José Paulo Brandão. **O programa de excelência em gestão da Marinha do Brasil sob a ótica da cultura organizacional: a avaliação da aderência e suas dificuldades.** 187f. Monografia – Centro de Instrução Almirante Wandenkolk, Marinha do Brasil, Rio de Janeiro, 2011.

FREITAS, Isa Aparecida; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Gestão de Pessoas - Efeitos de treinamento nos desempenhos individual organizacional. **Revista RAE**, v.44, n.3, 2004.

GARVIN, David A. Construção da organização que aprende. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro, jul/ago, 1993.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOH, S.C. Managing effective knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 1, p. 23-30, 2002.

GRIFFITHS, D. **Redefining KM: New Principles for Better Practice**. Ark Publications: London, 2011.

HUSTON, James Alvin. **Outposts and allies: U.S. Army logistics in the cold war, 1945-1953**. Pennsylvania: Susquehanna university press, 1988.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal. Texto para discussão. Brasília: IPEA, 2004.

_____. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para discussão. Brasília: IPEA, 2005.

LANNING, Michael Lee. **Chefes, líderes e pensadores militares**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1999.

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.

LIN, H.F., LEE, G.G. Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. **Management Decision**, v. 44, n.1, p. 74-88, 2006.

MEISTER, Jeanne. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILNER, E. **Managing Information and knowledge in the public sector**. London: Routledge, 2000.

MONTEIRO, Josué Antonio Azevedo. **Educação Corporativa: uma proposta para a Secretaria da Fazenda do Estado do Pará**. 2009. 255f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getulio Vargas, Belém, PA, 2009.

MORAES, Emmanuelle Elise Campos. **Processo de adaptação à vida militar-naval: crenças, valores e saúde**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-creating company**: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

_____. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Marcos Inoi. O orçamento como instrumento de planejamento, execução e controle: estudo do caso do Plano Diretor da Marinha do Brasil. 2000. 238f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2000.

_____; RODRIGUES, Marcos Figueiredo. Sistema de planejamento, execução e controle orçamentário: o Plano Diretor da Marinha do Brasil. In: EnANPAD, 26, 2002, Salvador, BA. **Anais ...**Salvador / BA. set. 2002.

PAULA, Ana Paes. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PINTO, Anderson Fernandes. **Percepção de carreira e intenções de permanência ou de saída da organização**: um estudo de caso com oficiais intendentess da Marinha do Brasil. 2013. 155f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, 2013.

PIRES, J. C de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. Routledge and Kegan Paul: London, UK, 1966.

RÊGO, Reinaldo Costa de Almeida. **Compartilhamento do conhecimento e confiança organizacional em ambientes fortemente hierarquizados**. 2012. 179 f. Tese (doutorado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão pública e modernização administrativa**. Lisboa: Instituto Nacional de Administração, 2001.

SANTOS, Antônio R. *et al.* **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Universitária, 2001.

SANTOS, J. L. *et al.* *Mapeamento da Produção Acadêmica em Gestão do Conhecimento no Âmbito do ENANPAD*: uma análise de 2000 a 2006. In: EnANPAD, 31. 2007, Rio de Janeiro.. Rio de Janeiro: Anpad, 2007. p. 1 - 16.

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.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 8. ed. São Paulo : Best Seller, 2001.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 20, n.1, p. 7-28, 1983.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27-44, 1996.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. 311 f. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da USP, São Paulo, 1999.

_____. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TIWANA, A. **The Knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms**. Upper Saddle River: Pearson Education, 2002.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Orgs.). **Gestão do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008. p. 212-241.

TOFFLER, Alvin. **Powershift**: Knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st Century. New York: Batam Books, 1990.

VALADÃO, José de Arimatéia Dias. Relações Estruturais, Conhecimento e Aprendizagem Organizacional: Implicações para os Novos Formatos Organizacionais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p.27-35, 2011.

VERGARA, Sylvia C.; CORREA, Vera L.A. **Propostas para uma Gestão Pública Municipal Efetiva**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2 ed., 2004.

VITELLI, A.P.D. Universidades corporativas: fonte de vantagem competitiva para organizações na era do conhecimento? In: EnANPAD, 24, 2000, cidade. **Anais...** Florianópolis, 2000.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K. NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v.20, n.2, p.115–131, 2010.

WIIG, Karl M. **Application of knowledge management in public administration**. proceedings of the international symposium building policy coherence. Taipei, Taiwan: City of Taipei, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevistado: _____

- 1 - Inicialmente, gostaria de pedir que o Sr contasse, brevemente, vossa experiência profissional na Marinha do Brasil, se já exerceu função de instrutoria na área de Administração Pública; e se nos últimos 5 anos exerceu função relacionada a alguma gestoria (Gestor / Ordenador de Despesas / Agente Fiscal).
- 2 - Como o Sr percebe a evolução do ensino de Administração Pública na Marinha nos últimos anos, de uma forma geral (considerando as instituições EN, SGM, CIAW, CAANB e as relações entre elas) comparando com a época do Sr na Escola Naval, por exemplo? E dentro das OM que o Sr passou?
- 3 - Ainda em relação ao ensino de Adm Pública, quais as principais características que o Sr destacaria (virtudes ou defeitos)? E quais aspectos que o Sr acha que podem ser melhorados? (Obs: Analisando cursos da EN, CIAW, CIANB) Caso cabível, faça comentários sobre os cursos extra-Marinha que já realizou e como percebe o compartilhamento destes conhecimentos e aproveitamento na MB?
- 4 - Em relação à integração/compartilhamento dos conhecimentos técnicos entre os Agentes (Gestores, AF, OD, instrutores), não só no decorrer de um determinado curso (EN, Esp, CAIO, CEMOS, C-EXP), mas principalmente no decorrer da prática cotidiana, como o Sr percebe? Existe um compartilhamento? Em especial, sobre a Gestão desse Conhecimento na MB, o que o Sr observa como pontos positivos e negativos? O que o Sr gostaria de acrescentar?
- 5 - Como o Sr percebe o fator “HIERARQUIA” no contexto da prática do compartilhamento do conhecimento? O Sr vê como um facilitador, uma barreira, ou não influencia? Explique sua ótica, por gentileza.
- 6 - Caso possível, relate experiências profissionais em compartilhar conhecimento, ou seja, se o Sr contou com apoio de outros agentes para o seu aprimoramento profissional e pessoal no âmbito da MB (cotidiano, “extra-cursos”...). Ainda neste contexto, o Sr

percebia a existência de ambientes institucionalizados para troca de experiências informais? Caso não, como o Sr acha que tais ambientes poderiam ter influenciado a sua experiência, tanto para “receber” como para “compartilhar” conhecimento?

- 7 - Como o Sr percebe a meritocracia na MB, no que tange ao incentivo ao compartilhamento de conhecimento? O Sr acredita que existam mecanismos para incentivar o compartilhamento neste sentido? Ou o Sr acredita que a competitividade pode inibir o compartilhamento?
- 8 - E quanto à confiança entre os agentes? Como o Sr percebe o fator confiança na MB? Na sua opinião, facilita ou prejudica o compartilhamento entre os Agentes (Gestor / AF / OD) superiores e subordinados?
- 9 - Como o Sr percebe a escassez de pessoal (uma das principais justificativas para o excesso de encargos individuais) como uma barreira ao compartilhamento, tendo em vista o impacto destes encargos no fator “escassez de tempo”?
- 10 - Voltando ao início de sua carreira, como o Sr receberia uma possibilidade de poder contar com um MENTOR mais antigo, institucionalizado pela própria MB, mas que o Sr não pudesse escolher, (ou seja, a MB indicaria o Oficial, mas o Sr teria acesso direto para tirar dúvidas de maneira mais informal), ressaltando que esse MENTOR seria também avaliado pela evolução do Sr? E se o Sr pudesse escolher livremente este MENTOR? E se esse MENTOR escolhido não tivesse uma obrigação institucional com a evolução do desempenho do Sr, fosse como uma espécie de “conselheiro”, mas fosse este obrigado a atender às solicitações de esclarecimento do Sr, num mesmo nível de informalidade, porém sem quaisquer avaliações (de ambas as partes)?
- 11 - E sobre um programa de “leitura profissional obrigatória”, orientado aos agentes envolvidos com Administração Pública (Oficiais IM, QC-IM, T e AA/AFN que exercessem funções afetas) como um incentivo ao aprimoramento profissional? O Sr acredita que seja possível motivar tais Oficiais por um programa destes?

- 12 - O Sr já ouviu falar sobre “coaching”? No âmbito da MB, principalmente em relação às funções afetas ao exercício da Administração Pública (gestorias, licitações, programa netuno, etc), o Sr percebe algo aplicável, ou então, alguma prática já existente?
- 13 - Na sua visão, quais são as perspectivas para o Ensino de Administração Pública na MB? E as possibilidades “EAD”, comente seu ponto de vista.
- 14 - E sobre o Programa Netuno, quais são as principais características e possibilidades que o Sr vislumbra para esta ferramenta auxiliar a Gestão do Conhecimento (em especial no Ensino de Adm Pública)?
- 15 - O Sr gostaria de declarar mais alguma coisa, principalmente relacionado ao Ensino de Adm Pública na MB, Gestão do Conhecimento ou qualquer outro tópico que o Sr julgue importante?

Muito Obrigado! Como já foi informado, este trabalho será apresentado como parte da minha dissertação junto ao Mestrado da FGV, sendo vossa identidade preservada, bem como quaisquer publicações futuras somente ocorrerá com a autorização do Sr(a) para uso do conteúdo desta entrevista.

ANEXO - GLOSSÁRIO DE TERMOS IPEA

Gestão do Conhecimento: é compreendida, no âmbito das políticas de Governo Eletrônico, como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento: grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo que permite a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

Coaching: similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

Mentoring: modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou do grupo.

Benchmarking interno e externo: busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.

Melhores práticas (*Best practices*): identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou a solução de um problema. Inclui o contexto em que pode ser aplicado. São documentadas por meio 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 e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.

Mapeamento ou Auditoria do conhecimento: registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de 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. Um portal é um espaço *web* de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados; pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e as aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.

Sistema de gestão por competências: estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave; das competências essenciais associadas a eles; das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias; e das medidas para superar as deficiências.

Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas: repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, contendo um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio de ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou

pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.

Banco de competências organizacionais: repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.

Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos: registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.

Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/Inteligência competitiva: transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visa extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.

Educação corporativa: processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.

Universidade corporativa: constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos como habilidades técnicas mais específicas.

Narrativas: técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas ou, ainda, para

interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

Sistemas de *workflow*: controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou pelo trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.

Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis: os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.

Gestão de conteúdo: representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.

Gestão Eletrônica de Documentos (GED): prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento de tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC): tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC): os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.

Outras ferramentas para apoio à GC: outras ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de Gestão do Conhecimento. Podem pertencer ao conjunto

ligado à Tecnologia da Informação (bases de dados, Intranets, extranets, portais); às redes humanas; ou, ainda, metodologias diversas, como as seguintes: *Customer Relationship Management* (CRM); *Balanced Scorecard* (BSC), *Decision Support System* (DSS), *Enterprise Resource Planning* (ERP) e *Key PerformanceIndicators* (KPI).

Fonte: Batista *et al.* (2005, p. 85-87)