

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Angelo Magalhães

A Gestão do Conhecimento nas Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I) da Marinha do Brasil: o papel da gestão de recursos humanos

A Gestão do Conhecimento nas Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I) da Marinha do Brasil: o papel da gestão de recursos humanos

Angelo Magalhães

UMinho | 2017

julho 2017



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Angelo Magalhães

A Gestão do Conhecimento nas Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I) da Marinha do Brasil: o papel da gestão de recursos humanos

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento é direcionado primeiramente a Deus por ter me concedido saúde e proteção durante essa jornada longa e especialmente desafiadora para mim.

Agradeço aos meus tesouros na Terra, minha esposa Eveline, meu filho Pedro e ainda ao mais novo membro da família que nascerá em breve. Eveline, com sua docilidade, tenacidade e resiliência, deu-me apoio incondicional e tranquilidade para trabalhar intensamente e quase que exclusivamente nesta pesquisa. Pedro, com sua alegria contagiante, muitas vezes trouxe-me alívio para as apreensões que tive no decorrer deste estudo.

Agradeço também a meus pais José e Vanda e a meus irmãos Renato e Eduardo que, mesmo com a distância física que nos separam, se fizeram presentes em suas orações e palavras de afeto.

Agradeço ao Almirante-de-Esquadra Eduardo Bacellar Leal Ferreira, Comandante da Marinha, por me designar para esta missão e por dar-me esta oportunidade de crescimento profissional. Ao Capitão-de-Fragata (IM) Melo e Capitão-de-Fragata (T) Edneide pelo acompanhamento e aconselhamento durante todo este percurso acadêmico.

Agradeço ao Capitão-de-Mar-e-Guerra Ricardo e ao Capitão-de-Mar-e-Guerra Barroso, Adido Naval em Portugal pela recepção em Portugal e orientações iniciais e o estimado apoio que garante minha tranquilidade para dedicar-me inteiramente a esta pesquisa.

Agradeço imensamente aos Comandantes e Imediatos das organizações participantes do estudo por abrirem as portas para a coleta de dados. Aos voluntários para as entrevistas, transmito minha profunda gratidão pela inestimável colaboração.

Aos ilustríssimos professores do Mestrado em Estudos de Gestão, em especial o Professor Doutor Manoel Crispim, então diretor do mestrado, dirijo a minha mais pura gratidão.

Não poderia deixar de reconhecer, com muita satisfação, a minha orientadora, a professora doutora Gina Gaio Santos, que me transmitiu com muita atenção, paciência e compreensão suas valorosas contribuições que muito facilitaram este trabalho. Muito obrigado por tudo!

Agradeço a Doutora Estela Vieira, responsável pelo Gabinete de Mobilidade Internacional da Escola de Economia e Gestão, por sua enorme dedicação em proporcionar-me uma ótima recepção e permanência na Universidade.

Por fim dirijo os meus agradecimentos a todos aos amigos que fiz na Universidade, na igreja e das demais Forças Armadas Brasileiras, com os quais pude compartilhar muitas das minhas preocupações, mas principalmente as alegrias

RESUMO

Título: A Gestão do Conhecimento nas Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I) da Marinha do Brasil: o papel da gestão de recursos humanos

A Gestão do Conhecimento (GC) na Marinha do Brasil (MB) é algo relativamente novo e ainda com muito pouca difusão entre os seus militares e servidores civis e possui, até então, pequena adesão das Organizações Militares, incluídas aí as OMPS-I. Para introdução da GC na MB, é necessário começar pelo principal pilar da GC: as pessoas. Gerir o conhecimento de uma organização está diretamente relacionado com gerir os seus recursos humanos. Se uma organização quer ter uma GC eficaz, precisa ter uma gestão de Recursos Humanos (GRH) igualmente eficaz. As principais atividades de GRH contempladas pelo estudo foram o recrutamento, treinamento, a gestão de carreiras, a avaliação de desempenho e o sistema de recompensas e foi ainda atribuída grande importância a socialização e a rotação de pessoal entre setores das Organizações Militares (OM) e entre OM. As macro atividades de GC contempladas no estudo são a criação, aquisição, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

Foi utilizada na parte empírica da pesquisa a estratégia de investigação qualitativa de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, registos de arquivos e de documentação. A análise e discussão dos dados mostrou a pouca adesão da GC nas OMPS-I e dificuldades na GRH para implementação de uma GC eficaz e efetiva.

Esta pesquisa, portanto, consolida, através de uma extensa revisão de literatura, uma base teórica ampla com os principais conceitos e significativos modelos de implementação da GC nas Organizações privadas, públicas e militares.

Por fim, de forma pioneira, esta investigação trouxe proposições práticas para aperfeiçoamento das atividades de GRH dessas organizações, bem como um modelo de GC adaptado às necessidades e às particularidades das OMPS-I.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, OMPS-I, Marinha do Brasil, Gestão de Recursos Humanos

ABSTRACT

Title: Knowledge Management in Military Organizations Providers of Industrial Services (OMPS-I) of the Brazilian Navy: the role of human resources management

The Knowledge Management (KM) in the Brazilian Navy is relatively new and still has very little diffusion between its military and civil servants and has, hitherto, had little acceptance by the Military Organizations, including the OMPS-I. The initiation of KM into the Brazilian Navy needs to start from the main pillar of the KM: the people. Organizational KM is directly related to the management of its human resources. If an organization wants to have an effective KM, it needs to have equally effective Human Resource Management (HRM) policies and practices. The main HRM activities contemplated by this study were the recruitment, training, career management, performance appraisal and reward systems. The socialization and rotation of people between military organizations and between sectors of the same military organization had also a great importance. The macro activities of KM considered in the study are the creation, acquisition, sharing and application of knowledge.

We employed a qualitative case study research strategy in the empirical part of the research. The data collection was done through interviews, records of files and documentation. The analysis and discussion of the data showed the weak observance of the KM in the OMPS-I and the HRM difficulties regarding the implementation of an efficient and effective KM.

This research, therefore, consolidates, through an extensive literature review, a broad theoretical basis that comprises the main concepts and significant models of KM implementation in private, public and military organizations.

Finally, in an innovative way, this research provides practical proposals for the improvement of the HRM activities inside these organizations, as well as a KM model adapted to the needs and particularities of the OMPS-I.

Keywords: Knowledge Management, OMPS-I, Brazilian Navy, Human Resource Management

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	ix
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	xiii
ÍNDICE DE QUADROS.....	xvii
ÍNDICE DE TABELAS	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xix
INTRODUÇÃO.....	1
Justificativa do estudo.....	1
Objetivo do estudo e questões-chave.....	2
Estrutura do trabalho.....	2
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
Capítulo 1: Descrição aprofundada sobre significados e modelos de gestão do conhecimento.....	5
1.1. Epistemologia e construção do conhecimento	6
1.2. Dos “Dados” à conceitualização de “Conhecimento”	10
1.3. Distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito	14
1.4. A concepção de Gestão do Conhecimento.....	19
1.5. GC no contexto organizacional em geral	23
1.5.1. Modelos e estruturas de Gestão do conhecimento.....	25
1.5.2. A importância da transferência de conhecimento.....	33
1.6. GC no contexto organizacional dos setores público e militar.....	35
1.6.1. Modelos e estruturas de GC para os setores público e militar	36
Capítulo 2: O papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento	43
2.1. A Gestão de Pessoas por Competências.....	43
2.2. As principais atividades da Gestão de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento	47
2.2.1. Recrutamento	48
2.2.2. Treinamento	49
2.2.3. Mentoria (Mentoring)	50
2.2.4. Desenvolvimento e Gestão de Carreiras.....	52
2.2.5. Avaliação de desempenho.....	53
2.2.6. Sistemas de recompensas	54
2.2.7. GC e Rotatividade de Pessoal.....	57

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	59
Capítulo 3: Metodologia	59
3.1. Características da pesquisa qualitativa e justificativa.....	59
3.2. Seleção do local e estratégia de amostragem	60
3.3. OMPS-I da MB: histórico, características e funcionamento	61
3.4. Estudo de caso	66
3.4.1. Documentação	68
3.4.2. Registos de arquivos	68
3.4.3. Entrevista	69
3.5. Técnicas utilizadas para análise dos resultados: considerações e exposição do método de codificação	72
3.6. Caracterização dos participantes.....	74
Capítulo 4: Apresentação e discussão dos resultados	79
4.1. Conceito I: Gestão do Conhecimento.....	80
4.1.1. Significados atribuídos	80
4.1.2. Vantagens da GC	83
4.1.3. Facilitadores ou condutores da GC	84
4.1.4. Barreiras ou obstáculos à GC	89
4.2. Conceito II: Gestão de Recursos Humanos – principais práticas e políticas	95
4.2.1. Gestão de Pessoas por Competências	96
4.2.2. Socialização.....	97
4.2.3. Recrutamento/contratação	98
4.2.4. Treinamento	101
4.2.5. Gestão de carreiras.....	104
4.2.6. Avaliação de desempenho.....	106
4.2.7. Sistemas de recompensas	108
Capítulo 5: Conclusões	111
5.1. Considerações Finais	111
5.2. Contribuições teóricas do estudo.....	113
5.3. Contribuições práticas do estudo	116
5.3.1. Modelo de GC para as OMPS-I	116
5.3.2. Recomendações práticas para aplicação nas OMPS-I	118
5.4. Limitações.....	121
5.5. Sugestão para estudos futuros	122

BIBLIOGRAFIA	123
Apêndice 1 – Guião da entrevista com a liderança	139
Apêndice 2 – Guião da entrevista com os colaboradores	143
Anexo 1 – Organograma da Marinha do Brasil	149
Anexo 2 – Rosa das virtudes	151

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AC – Acre

AL – Alagoas

ALTCRED – Alteração de Crédito

AM – Amazonas

AP – Amapá

BA – Bahia

BN – Base Naval

CE – Ceará

CEGE – Comitê Executivo do Governo Eletrônico

CI – Capital Intelectual

COMIMSUP – Comando Imediatamente Superior

CTGCIE – Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica

DAdM – Diretoria de Administração da Marinha

DE – Diretoria Especializada

DF – Distrito Federal

DGPM – Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha

DPCvM – Diretoria de Pessoal Civil da Marinha

DPMM – Diretoria de Pessoal Militar da Marinha

DIKAR – *Data, Information, Knowledge, Action and Results*

DIKW – *Data, Information, Knowledge and Wisdom*

DN – Distrito Naval

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

ES – Espírito Santo

ESFL – Entidades Sem Fins Lucrativos

FAQ – *Frequently Asked Questions*

FFAA – Forças Armadas

FGV – Fundação Getúlio Vargas

GC – Gestão do Conhecimento

GCI – Gestão do Capital Intelectual

GO – Goiás

GPC – Gestão de Pessoas por Competências
GRH – Gestão de Recursos Humanos
ISO – *International Standardization Organization*
KDCA – *Knowledge, Do, Check and Action*
MA – Maranhão
MB – Marinha do Brasil
MG – Minas Gerais
ModFAO – Folha de Avaliação de Oficiais Modificada
ModEAD – Escala de Avaliação de Desempenho Modificada
MP – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MS – Mato Grosso do Sul
MT – Mato Grosso
ODS – Órgão de Direção Setorial
OM – Organização Militar
OMPS – Organização Militar Prestadora de Serviços
OMPS-I – Organização Militar Prestadora de Serviços Industriais
PA – Pará
PB – Paraíba
PDCA – *Plan, Do, Check and Action*
PE – Pernambuco
PI – Piauí
PO – Procedimento Operacional
PR – Paraná
PS – Pedido de Serviço
PROPES – Programa de Gestão de Pessoal
PTIM – Plano Estratégico de TI da Marinha do Brasil
RAKID – *Results, Action, Knowledge, Information and Data*
RDM – Regulamento Disciplinar da Marinha
RH – Recursos Humanos
RJ – Rio de Janeiro
RN – Rio Grande do Norte
RO – Rondônia

RR – Roraima

RS – Rio Grande do Sul

SC – Santa Catarina

SE – Sergipe

SECI – *Socialization, Externalization, Combination e Internalization*

SEN – Sistema de Ensino Naval

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SI – Sistemas de Informação

SP – São Paulo

TCU – Tribunal de Contas da União

TO – Tocantins

UF – Unidade Federativa

UPC – Unidade Prestadora de Contas

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese das origens e tipos de conhecimento	10
Quadro 2 – Distinções entre dados, informação, conhecimento e sabedoria.	12
Quadro 3 – Artigos publicados sobre conhecimento tácito e conhecimento explícito.....	15
Quadro 4 – Princípios da gestão da qualidade ISO 9001:2015 versus pontos chaves da GC....	22
Quadro 5 – OMPS-I da MB por UF e ODS.....	62
Quadro 6 – Pontos fortes das fontes de evidência	67
Quadro 7 – Informação relativa ao contexto de realização das entrevistas.....	71
Quadro 8 – Conceito da Gestão do Conhecimento.	79
Quadro 9 - Conceito da Gestão de Recursos Humanos – principais práticas e políticas	96

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Relação entre setor de trabalho e categoria dos entrevistados	74
Tabela 2 - Relação entre sexo e categoria dos entrevistados	74
Tabela 3 - Relação entre habilitações literárias e categoria dos entrevistados	75
Tabela 4 - Relação entre tipos de carreiras e categoria dos entrevistados.....	75
Tabela 5 - Relação entre faixa etária e categoria dos entrevistados.....	76
Tabela 6 - Relação entre tempo na função e categoria dos entrevistados	76
Tabela 7 - Relação entre área de estudo e categoria dos entrevistados	76
Tabela 8 - Relação entre estado civil e categoria dos entrevistados	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Estudos de GC por área de conhecimento	5
Figura 2 – Representação do modelo DIKW	11
Figura 3 – Representação do modelo DIKAR..	13
Figura 4 – Modelo SECI: as quatro formas de conversão do conhecimento.....	16
Figura 5 – Criação de conhecimento através da espiral.....	17
Figura 6 - Foco no conhecimento como um recurso competitivo.....	23
Figura 7 – Principais áreas da Governança para o conhecimento e a aprendizagem organizacional.	23
Figura 8 – As três camadas da Organização Hipertexto.	26
Figura 9 – Fluxo do conhecimento organizacional	26
Figura 10 – Gestão do capital intelectual baseado na ISO 9001	27
Figura 11 – Tipos de recursos do conhecimento	29
Figura 12 – Principais atividades de GC.	31
Figura 13 – Influências à Gestão do Conhecimento.....	32
Figura 14 – Determinantes da transferência de conhecimento	35
Figura 15 – Ciclo de GC para administração pública	37
Figura 16 – Modelo de GC Inukshuk.....	38
Figura 17 – Representação do processo de GC para a Administração Pública Brasileira..	40
Figura 18 – O processo de GC no contexto militar.....	41
Figura 19 – As três dimensões da competência	44
Figura 20 – Diagrama de Relacionamento entre GRH, GPC e GC.....	46
Figura 21 – Distritos Navais e suas áreas de atuação.....	63
Figura 22 – Organograma básico das Bases Navais Distritais.....	65
Figura 23 – Espiral da análise de dados.....	73
Figura 24 – Modelo de GG para as OMPS-I da MB	116

Título: A Gestão do Conhecimento nas Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I) da Marinha do Brasil: o papel da gestão de recursos humanos

INTRODUÇÃO

Em uma sociedade industrial, a atividade produtiva e transformadora baseia-se no uso de matérias-primas e uma força de trabalho como recursos fundamentais. No entanto, com o surgimento da sociedade do conhecimento ou sociedade pós-industrial a ênfase é dada a centralidade do conhecimento teórico como o eixo em torno do qual serão organizadas novas tecnologias e o crescimento económico (Minati, 2012).

Atualmente o conhecimento é visto pelas organizações como algo valioso, raro, difícil ou impossível de copiar e insubstituível. Uma boa gestão deste recurso fornecerá a organização que o detém uma vantagem competitiva sobre suas concorrentes (Bollinger & Smith, 2001).

Nonaka e Takeuchi (1995) atribuem a capacidade de uma organização em inovar a criação do conhecimento. Essa inovação, por sua vez, dá a organização vantagem competitiva sobre as demais.

Em um contexto público, apesar das visíveis diferenças, o conhecimento e suas formas de gestão são igualmente importantes para o desenvolvimento das organizações (Cong & Pandya, 2003). Estes autores destacam que o setor público sempre reage com certa letargia a implementação de novas filosofias de gestão que já estão por vezes amplamente difundidas e implementadas no setor privado.

Na Marinha do Brasil (MB), como uma entidade do setor público brasileiro, não foi diferente. As investidas na área da Gestão do Conhecimento (GC) são recentes e sua disseminação entre as suas diversas Organizações Militares (OM) ainda é bastante modesta.

Justificativa do estudo

AS OMPS-I da MB são Organizações Militares especiais pois não recebem recursos orçamentais para realização de suas despesas de manutenção e funcionamento e devem, portanto, serem autossustentáveis gerando suas receitas por meio de prestação de serviços às demais OM da MB, bem como a órgãos Extra-Marinha públicos ou privados. Sob essa ótica de análise das OMPS-I, pode-se afirmar que essas Organizações têm a possibilidade, em determinadas circunstâncias, de disputarem com empresas e estaleiros civis por fornecimento de serviços a terceiros. Desta forma, as OMPS-I possuem um funcionamento peculiar de uma prestadora de serviços industriais sob uma administração militar.

Diante da realidade vivida por essas Organizações, a GC torna-se um instrumento importante para seu crescimento, para a inovação e para a execução efetiva da estratégia (Strong, Davenport,

& Prusak, 2008). Ressalta-se que a GC nas organizações em geral possui uma componente indispensável: os recursos humanos. Nonaka e Takeuchi (1995, p. 59) destacam que “uma organização não pode gerar conhecimento sem pessoas”. E, portanto, gerir o conhecimento de uma organização está estritamente relacionado com gerir seus recursos humanos.

Logo, torna-se justificável uma investigação sob o papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na GC por meio de uma estratégia de investigação qualitativa de estudo de caso no âmbito dessas organizações, que são em teoria, mais completas e mais complexas que as demais OM da MB.

Objetivo do estudo e questões-chave

O objetivo geral da investigação é relacionar as principais atividades da Gestão de Recursos Humanos que influenciam na Gestão do Conhecimento das OMPS-I e como objetivos específicos pretende estabelecer os principais condutores e barreiras a GC vivenciadas nas OMPS-I e propor soluções práticas para a GRH dessas organizações visando implementação e condução da GC.

Para atingir esses objetivos, o estudo foca sua análise na resposta da seguinte questão de investigação: em que medida a Gestão de Recursos Humanos influencia na implementação e condução da Gestão do Conhecimento nas OMPS-I?

Para responder essa questão, listam-se as seguintes questões decorrentes:

- i. Como é entendida a Gestão de Conhecimento, por parte de chefias e subordinados das OMPS-I da Marinha do Brasil?
- ii. Quais as práticas de GRH que mais contribuem para a promoção eficaz da GC por parte das OMPS-I da Marinha do Brasil? Como são caracterizadas por chefias e subordinados?
- iii. Que barreiras e que condutores da GC são identificados por chefias e subordinados das OMPS-I da Marinha do Brasil?

Estrutura do trabalho

A partir desta introdução, onde são apresentadas a justificativa do estudo, seus objetivos e questões-chave, o trabalho está estruturado em duas partes.

A parte I, enquadramento teórico, é subdividida em dois capítulos: (1) descrição aprofundada sobre significados e modelos de gestão do conhecimento e (2) o papel da gestão de recursos humanos na gestão do conhecimento.

O primeiro capítulo percorre a literatura desde a epistemologia até os modelos de implementação de GC em contextos de organizações privadas, públicas e militares e traz conceitos

importantes da GC como o conhecimento tácito e o conhecimento explícito bem como apresenta discussões relevantes da literatura sobre as diferenças entre dados, informação e conhecimento, bem como entre transferência e compartilhamento de conhecimento.

O segundo capítulo busca encontrar na literatura o ponto de interseção entre a GRH e a GC e dessa forma, trata esmiuçadamente das principais atividades de GRH e da Gestão de Pessoas por Competências.

A parte II, estudo empírico, é também subdividida em dois capítulos: (3) metodologia e (4) apresentação e discussão dos resultados.

O terceiro capítulo descreve sucintamente como se dá a execução da pesquisa do tipo interpretativo-qualitativa, os meios de obtenção dos dados, a caracterização dos participantes, bem como a seleção do local e amostragem e o histórico e as características e funcionamento das OMPS-I.

O quarto capítulo é onde são apresentados os dados coletados por meio das entrevistas, documentação e registros de arquivos e onde são discutidos e confrontados com a literatura de forma que sejam construídos os conceitos basilares do estudo.

O quinto e último capítulo traz as conclusões do estudo, onde são expostas as considerações finais, as contribuições práticas e teóricas, as limitações e as sugestões de investigação futura.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: DESCRIÇÃO APROFUNDADA SOBRE SIGNIFICADOS E MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A investigação e aplicação da GC é bastante abrangente e complexa. Diversas disciplinas e variadas organizações tais como as Entidades Sem Fins Lucrativos (ESFL), empresas e o setor público estão a pesquisar e a implementar estruturas e modelos de GC em busca da excelência conduzida pelo conhecimento (Chase, 2006).

A literatura sobre GC é bastante fragmentada por diferentes áreas e muitas delas têm pouco em comum (Wilson, 2006). É muitas vezes confundida com Sistemas de Informação (SI) por uns e com GRH por outros. De facto, a GC possui raízes em várias outras áreas como filosofia, ciência da informação ou ciência da computação (Jashapara, 2004).

Além disso, alguns conceitos tais como informação e conhecimento são comumente confundidos. No uso comum, estes dois termos são frequentemente usados como sinônimos e o pesquisador acadêmico tem a tarefa de esclarecer o uso dos termos para que o campo de investigação tenha um vocabulário claramente definido (Wilson, 2002)

Ao longo de mais dez anos desde a pesquisa realizada por Wilson (2006), o tema GC tem sido aplicado cada vez mais na área de gestão em detrimento de outras áreas, em especial à de sistemas de informação e esses equívocos estão se tornando menos frequente.

A figura 1 foi construída a partir de uma consulta na base de dados *Web of Science* e demonstra que, principalmente a partir de 2007 e continuamente a partir de 2009, os estudos sobre GC na área de gestão cresceram e superaram a área de SI.

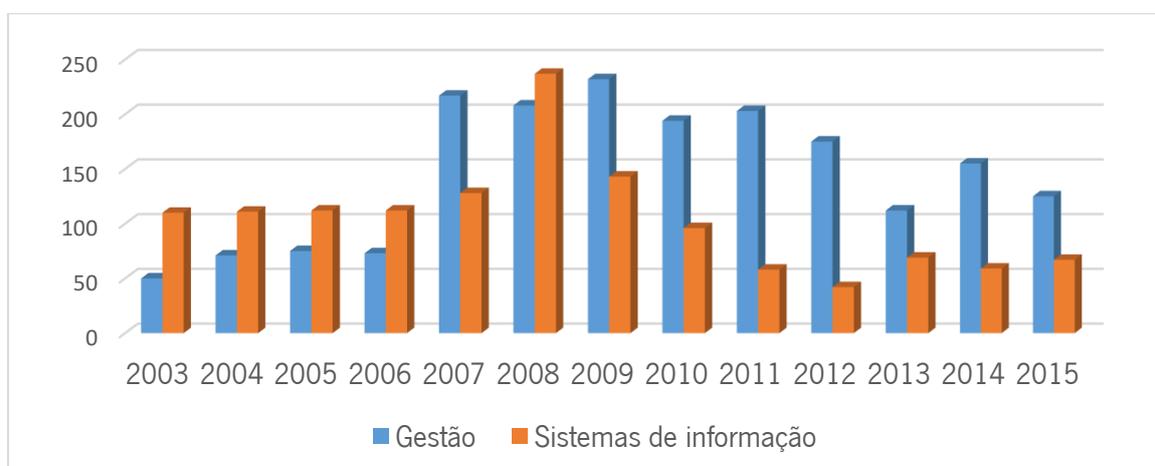


Figura 1 – Estudos de GC por área de conhecimento

Informação e conhecimento são conceitos distintos e, portanto, possuem formas de gestão diferentes. Mas dada a relação entre os dois conceitos, informação e conhecimento, a forma de gerenciar uma tem relevância para a gestão da outra.

Nas pesquisas que abordam o tema da informação, a ciência da informação contribui principalmente com estudos das necessidades informacionais, do estudo do fluxo e uso da informação. É uma ciência aplicada com possibilidades de ser utilizada nos mais diversos contextos organizacionais, sociais e individuais (Tarapanoff, 2006).

Ambos os conceitos, gestão da informação e GC, são interdisciplinares, porém o foco do primeiro é essencialmente em tecnologia, com uso de computadores para armazenamento, compartilhamento e uso da informação onde a GC pode ser vista como uma herdeira da gestão de dados e gestão da informação (Lambe, 2011). Já a GC foca-se nas pessoas, em como elas podem criar, armazenar, compartilhar este conhecimento. “As pessoas e a cultura do local de trabalho são os fatores condutores que, em última instância, determinam o sucesso ou o fracasso das iniciativas de GC (Rubenstein-Montano B., et al., 2001a).

Segundo Lueg (2001), sob a perspectiva de que a GC se preocupa com a coleta e disseminação do conhecimento em benefício de uma organização e seus indivíduos, conhecimento é muitas vezes visto como informação com propriedades específicas, ou pode-se definir ainda a informação como uma espécie de fase preliminar do conhecimento. Por isso não é de surpreender que a descrição de gestão de conhecimento possa ser facilmente adaptada para descrever o que a disciplina relacionada gestão de informações é: a coleta e disseminação de informações em benefício de uma organização e seus indivíduos.

A literatura sobre GC muitas vezes enfatiza o uso de tecnologia da informação e de soluções técnicas. Isto, no entanto, é uma visão limitada do aprendizado organizacional pois com frequência negligencia outros aspectos da GC que são essenciais, como os recursos humanos (Kautz & Thaysen, 2001). Assim, segundo Tarapanoff, “no que tange ao conhecimento, o foco da gestão da informação é voltado para o gerenciamento do conhecimento explícito, enquanto a GC preocupa-se com o gerenciamento do conhecimento tácito” (2006, p. 28). Esta distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito será aprofundada mais à frente.

1.1. Epistemologia e construção do conhecimento

“Mas o que é conhecimento? A história da filosofia, desde o período grego antigo, pode ser vista como a busca de uma resposta a esta pergunta” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 21). Assudani (2005, p. 36) diz que o “conhecimento significa coisas diferentes quando vistas de diferentes

perspetivas”. Esta afirmação é muito estimulante pois mostra a complexidade que é estudar este tema. O conhecimento pode ter interpretações distintas a depender do contexto temporal, local e social sob o qual é analisado.

A conceituação de conhecimento é debatida há milhares de anos por filósofos ocidentais e orientais que documentaram o conhecimento e a compreensão como processos condutores da vida espiritual. Estes estudos visavam à obtenção de uma compreensão teórica e abstrata dos elementos à volta do conhecimento, notadamente por meio das considerações epistemológicas de Sócrates, Platão e Aristóteles (Cascão, 2014).

De facto, o conhecimento tem sido o foco da investigação dentro da área da literatura filosófica e epistemológica há muito tempo e tem intrigado os maiores pensadores do mundo (Assudani, 2005). No entanto as numerosas reflexões epistemológicas na filosofia antiga, especialmente em Platão e em Aristóteles, estão completamente embutidas em contextos psicológicos e metafísicos. A teoria do conhecimento ou epistemologia surge como disciplina independente somente na idade moderna e o filósofo inglês John Locke deve ser considerado o seu fundador (Hessen, 2000).

Locke (1841) metodicamente trata de questões acerca da aquisição do conhecimento humano e afirma que a sabedoria da certeza dos princípios depende apenas da percepção que temos do acordo ou do desacordo de nossas ideias e que a maneira de melhorar o nosso conhecimento é consertar em nossas mentes ideias claras, distintas e completas e anexar-lhes nomes próprios e constantes. Yolton (1996) esclarece o que Locke (1841) quer dizer quando comenta que costumamos dizer que os livros contêm conhecimento, mas o que o livro contém é informação e não conhecimento, e acrescenta que uma vez que tenhamos entendido essa informação, aí, sim, adquirimos algum conhecimento.

Hessen (2000) elenca pelo menos quatro perspetivas epistemológicas, que serão aqui registadas: racionalismo, empirismo, intelectualismo e apriorismo.

- Racionalismo: este ponto de vista epistemológico enxerga no pensamento, na razão, a principal fonte do conhecimento humano (Hessen, 2000). A perspetiva racionalista tem influenciado fortemente a compreensão de elementos como a informação, conhecimento, inteligência, comportamento e cognição em geral. O conhecimento é muitas vezes visto como uma substância que pode ser extraída de especialistas humanos, formalmente descrito e armazenado em sistemas de computador usando vários tipos de esquemas de representação do conhecimento.

Os sistemas especialistas (*Expert System*) ilustram bem a perspectiva racionalista. O humano é visto como um solucionador de problemas (Lueg, 2001).

- Empirismo: é a visão de que as experiências, observações ou dados sensoriais são a única ou a forma mais importante de adquirir conhecimento e de que todas as controvérsias devem ser idealmente reduzidas a alegações que podem ser verificadas por observações (Hjørland, 2005). Para Davson-Galle (1994), o princípio central do empirismo é que nosso conhecimento de questões de facto substantivas sobre a realidade é, de alguma forma, baseado nas nossas experiências e isso é vago em quase todos os seus elementos e vários empiristas interpretam essa tese básica de várias maneiras.

- Intelectualismo: consiste numa tentativa de mediação entre os dois conceitos anteriores (racionalismo e empirismo) e considera que ambas as partes, razão e experiência, fazem parte da construção do conhecimento (Hessen, 2000). Esta visão foi predominante por alguns séculos e sua autoridade cresceu cada vez mais forte até que a sua própria força despertou oposição (Spiller, 1904). Esta oposição ao intelectualismo pode ser denominada como anti-intelectualismo que muitas vezes não é evidente se surgiu como um protesto contra a falsa colocação do ponto de vista do conhecimento (independentemente de como o conhecimento é constituído) ou como um protesto contra enfatizar considerações racionais no conhecimento à custa do empírico (Dewey, 1910).

- Apriorismo: nesta abordagem há também, assim como no intelectualismo, uma intenção de ajustar as duas correntes anteriores: racionalismo e empirismo. Neste conceito são identificados elementos que são *a priori* independentes da experiência. O princípio que governa o apriorismo diz o seguinte: conceitos sem intuições são vazios; intuições sem conceitos são cegas. A grande diferença do apriorismo para o intelectualismo é que o primeiro considera que o fator *a priori* provém do pensamento, da razão. Já o segundo deriva o fator racional do fator empírico, onde os conceitos provêm da experiência (Hessen, 2000).

Cascão (2014) destaca que os filósofos gregos distinguiram ainda quatro formas de conhecimento: *Episteme*, *Techne*, *Phronesis* e *Métis*.

Episteme é um tipo de conhecimento de generalização abstrata que pode ser definido como conhecimento universal, é o conhecimento sobre as coisas.

Phronesis, no entanto, é considerado prático e uma sabedoria geral, é ímpar e idiossincrático e tem um profundo significado somente para o indivíduo que o detém e é oriundo de uma experiência íntima vivida. Ao contrário de *Episteme*, *Phronesis* é de difícil compartilhamento.

Métis pode ser traduzido como inteligência conjetural. Este gênero de conhecimento contrasta em todas as suas características com a *Episteme*. Enquanto a inteligência conjetural é discricionária, mutável, efêmera, prática e imprevisível; a generalização abstrata é universal, analisável, duradoura, teórica e previsível.

Techne é a capacidade para realizar tarefas. Esta espécie de conhecimento remonta à definição de competência no âmbito organizacional. Dentro da tipologia de competências de Deist e Winterton (2005), a competência funcional enquadra-se na área operacional/ocupacional e é definida por Cheetham e Chivers (1996, p. 24) como “a capacidade de executar uma gama de tarefas no contexto do trabalho de forma eficaz para produzir resultados específicos”.

Além dos tipos de conhecimento propostos pelos filósofos gregos, uma grande contribuição para a epistemologia durante o século XX foi a do filósofo Karl Popper.

Popper demonstra ser o mais relevante para a ciência da informação e sua epistemologia, e em particular sua ideia de um "terceiro mundo" do conhecimento objetivo, baseia-se no pensamento inicial de um número de filósofos, particularmente Platão, Kant, Bolzano e Frege (Bawden, 2004).

Sua principal contribuição foi introduzir o conceito da falseabilidade ou refutabilidade. Por esta concepção temos que uma hipótese não é científica a menos que possa ser falsificável, significando que ela pode ser testada no mundo real por meio de uma previsão (Chitpin, 2014). Segundo Popper:

“Declarações estritas ou puras, sejam elas universais ou existenciais, não são limitadas quanto ao espaço e ao tempo. Eles não se referem a uma região espaço-temporal específica, restrita. Esta é a razão pela qual as declarações estritamente existenciais não são falsificáveis” (2005, p. 49).

Popper (2005) ressalta que é impossível percorrermos todo o mundo em busca de algo que não existe ou que nunca existirá e conclui assim que as afirmações estritamente existenciais ou universais não são verificáveis. Mesmo assim, adiciona Popper (2005), as afirmações estritamente existenciais e estritamente universais, são em princípio determináveis.

Um resumo das principais origens e tipos de conhecimento são apresentados de forma sucinta no quadro 1.

Origem	Tipos
Racionalismo: a razão é a principal fonte do conhecimento humano.	Episteme: é um tipo de conhecimento de generalização abstrata que pode ser definido como conhecimento universal.
Empirismo: a experiência é a principal fonte do conhecimento humano.	Phronesis: é considerado prático e uma sabedoria geral, é ímpar e idiossincrático.
Intelectualismo: deriva o fator racional do fator empírico e considera que os conceitos provêm da experiência.	Métis: é a inteligência conjetural. Ela é discricionária, mutável, efêmera, prática e imprevisível.
Apriorismo: considera que os fatores <i>a priori</i> vêm da razão e a experiência torna-os concretos.	Techne: é a capacidade para realizar tarefas.
	Conhecimento científico: diz que uma hipótese não é científica a menos que possa ser falsificável, significando que ela pode ser testada no mundo real por meio de uma previsão.

Quadro 1 – Síntese das origens e tipos de conhecimento. Contruído a partir de Hessen (2000), Cascão (2014) e Chitpin (2014).

1.2. Dos “Dados” à conceitualização de “Conhecimento”

Embora haja consenso no mundo quanto à denominação de GC, houve rumos divergentes adotados por diferentes países nas primeiras fases de desenvolvimento. As empresas europeias concentraram-se em medir o conhecimento, as americanas em desenvolver tecnologia de informação e as japonesas em criar novos conhecimentos organizacionais (Takeuchi, 2001).

A abordagem atual do conhecimento, e, por conseguinte, da GC, está frequentemente relacionada com a eficácia dos negócios (Cascão, 2014), e, nesta conjuntura, GC provê uma base teórica e a experiência prática para decidir quais dados são necessários e como estes devem ser analisados para fornecerem informações úteis para a organização (Pauleen & Wang, 2017).

Os termos dados, informação e conhecimento, no entanto, são comumente usados intercambiavelmente e frequentemente confundidos, como tal, fazer esta distinção é muito importante para o desenvolvimento deste trabalho e serão apresentados seguidamente diversos modelos que demonstram essa distinção e a detalham.

❖ Modelo DIKW

Este modelo cuja sigla vem das palavras inglesas *Data*, *Information*, *Knowledge* e *Wisdom* (dados, informação, conhecimento e sabedoria), representado pela figura 2, apresenta uma sequência hierárquica “dos dados à sabedoria”.

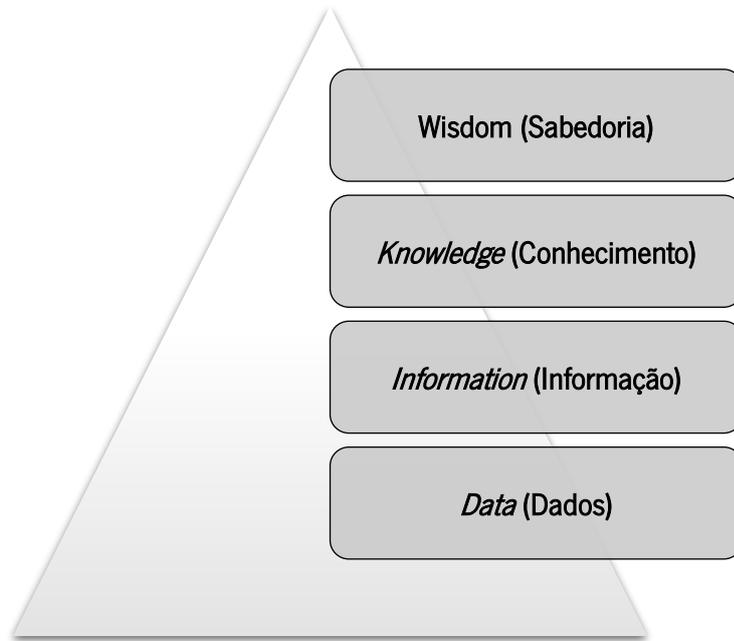


Figura 2 – Representação do modelo DIKW. Construído a partir de Ackoff (1989).

Ao ler a partir da base da pirâmide, os fatos ou dados formam o nível básico da hierarquia. Os dados são considerados como símbolos que representam as características de objetos e acontecimentos (Ackoff, 1989). O gerenciamento de dados, com os avanços tecnológicos na área da informática, pode ter sido o precursor da GC (Lambe, 2011).

As informações, o nível seguinte, envolvem colocar os dados no contexto, dando-lhe valor semântico ou quantitativo. Em uma empresa retalhista do setor têxtil, por exemplo, uma simples indicação de quantidade de camisas vendidas pode ser considerada um dado. Ao indicar onde e quando ocorreram essas vendas, por exemplo, pode-se transformar os dados em informação. Utilizando o conceito intermediário de inteligência (conjunto de informações) pode-se dizer que é necessária inferência humana ou de máquinas para obter inteligência (Austin, 2015). Continuando com o exemplo das vendas, a inteligência envolve o uso de raciocínio para inferir que os relatórios de vendas estão correlacionados com diferenças de preços entre duas empresas retalhistas.

Segundo Cascão (2014), o conhecimento é tanto uma função do conhecimento já existente como dos *inputs* recebidos. Desta forma é possível dar sentido às novas informações recebidas

(*inputs*) ao avaliá-las à luz do que já conhecemos sobre o assunto. Seguindo ainda o exemplo anterior, pode-se afirmar que um vendedor está certo que as vendas caíram (*inputs* recebidos) nas cidades de Braga e Guimarães porque os preços foram aumentados nessas cidades (conhecimentos anteriores sobre o assunto).

Já no contexto organizacional, Spichinger, Tokarsi e Riedl (2014) expõem que o conhecimento significa toda a informação e capacidade que os indivíduos usam para resolver problemas.

Finalmente, a sabedoria está no topo da hierarquia de informações, somente atingido quando o conhecimento é sintetizado e avaliado (Austin, 2015). A sabedoria somente é alcançada pelos *experts* (Bootz, Lievre, & Schenk, 2015). Bootz e Schenk (2014) consideram que um perito (*expert*) é uma pessoa que tem um conhecimento profundo em um determinado campo (a dimensão cognitiva) e que será legitimado em um ponto particular por um terceiro (a dimensão social) em um contexto de elevada incerteza.

O quadro 2, concisamente, traz a clara distinção entre os conceitos e os seus autores trazem o seguinte exemplo:

“Um livro contém dados em suas letras e palavras; ler e compreender um livro transfere informações; quebrar e integrar essa informação com outras informações relacionadas conduz a conhecimento e usar o conhecimento para resolver os problemas práticos da vida, tanto pessoal quanto organizacional, implica em sabedoria” (Bierly III, Kessler, & Christensen, 2000, p. 595).

Nível	Definição	Processo de aprendizagem	Resultados
Dados	Fatos crus	Acumulando verdades	Memorização
Informação	Dados úteis e significativos	Dando forma e funcionalidade	Compreensão
Conhecimento	Claro entendimento da informação	Análise e síntese	Entendimento
Sabedoria	Usar conhecimento para estabelecer e atingir objetivos	Discernir julgamentos e tomar ações apropriadas	Vida melhor/sucesso

Quadro 2 – Distinções entre dados, informação, conhecimento e sabedoria. Adaptado de Bierly III, Kessler, e Christensen (2000, p. 598)

❖ Modelo DIKAR

O modelo DIKAR (*Data, Information, Knowledge, Actions, Results*), representado pela figura 3, traduz de melhor forma esta hierarquia no contexto organizacional.

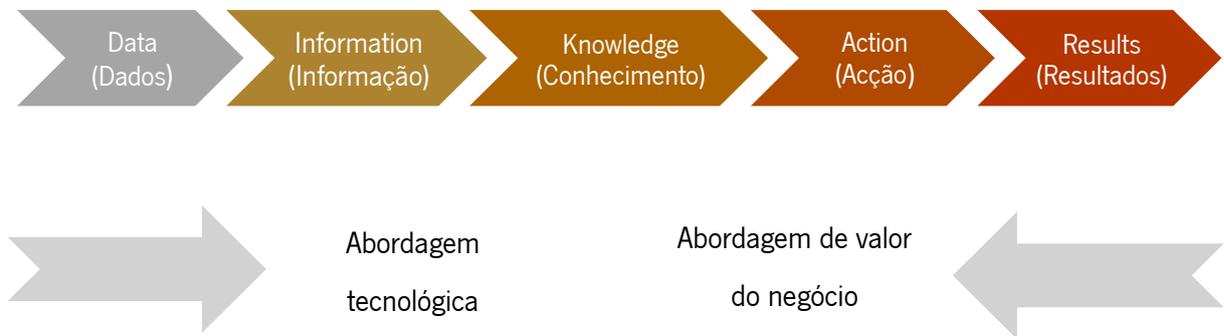


Figura 3 – Representação do modelo DIKAR. Adaptado de Murray (2002, p. 72).

Ward e Peppard (2002) propõem a seguinte sequência: dados processados geram informação, que uma vez interpretada produz conhecimento que permite tomar decisões (ações da organização) que conduzem aos resultados do negócio e consideram ainda que os últimos três elementos (conhecimento, ação e resultados) são fatores críticos de sucesso da organização.

Murray (2002) concorda com Ward e Peppard (2002) e afirma que a maneira convencional de interpretar esse modelo é realmente dos dados (esquerda) para os resultados (direita) e ressalta que quanto mais próximo do estágio “dados” mais a tecnologia pode atuar e quanto mais próximo da fase dos “resultados” mais cresce a ênfase nas pessoas como indivíduos, grupos e gerentes. Murray (2002) acrescenta que usar o modelo DIKAR no sentido convencional (esquerda para direita) é útil para entender como de facto o negócio da empresa é conduzido, mas quando a empresa vislumbra novos contextos, como uma entrada em novos mercados, pode ser aconselhável interpretá-lo da direita para esquerda (RAKID). Esse método de leitura do modelo proporcionará uma sequência de reflexões sobre conhecimento, tais como: (1) dados os resultados desejados, quais ações deveremos tomar? (2) dadas as ações que devemos tomar, o que devemos saber (conhecer) para realizar estas ações? (3) que condutores de conhecimento e outros recursos são necessários para planejar e executar ações?

As organizações precisam saber onde estão (seus resultados atuais) e para onde querem ir (resultados esperados ou desejados). Assim, usar a leitura RAKID consistirá em uma ótima ferramenta para se verificar quais são os conhecimentos necessários a organização.

O contexto de conhecimento difere desde a definição de conhecimento como informação processada até o complexo mecanismo de solução de problemas. Isto representa diferentes características do termo conhecimento que são refletidas pelos seus componentes: dados e informação. É importante que as organizações entendam o conceito de conhecimento ao identificar os seus constituintes para que estas possam alinhar seus resultados esperados com o conhecimento requerido para produzir estes resultados (Dutt, Jha, & Qamar, 2010).

Nonaka e Takeuchi (1995) também fizeram essa distinção entre informação e conhecimento e relatam que os termos são usados com frequência intercambiavelmente, mas há uma clara distinção entre os dois:

“Primeiro, o conhecimento, ao contrário da informação, é sobre crenças e compromisso. O conhecimento é uma função de uma posição particular, perspectiva ou intenção. Em segundo lugar, o conhecimento, ao contrário da informação, é sobre a ação. É sempre conhecimento “para algum fim” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 58).

Estes autores ainda acrescentam que a informação pode ser vista de duas perspectivas. A sintática (volume de informação) e a semântica (significado de informação). O ponto de vista sintático consiste na análise da medida do fluxo de informações sem nenhuma consideração sobre o seu significado intrínseco. Já o aspecto semântico da informação é focado no seu significado transmitido e é muito mais importante para criação do conhecimento. Se limitarmos o alcance da consideração apenas ao aspecto sintático, não será possível captar a real importância da informação no processo de formação do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

1.3. Distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito

A literatura que destaca as diferenças entre os conceitos de conhecimento explícito e de conhecimento tácito é vasta e fragmentada por várias áreas, e é praticamente unânime o reconhecimento da existência dessa tipologia. Há ainda questões semânticas referente ao tema, principalmente no que tange à definição de conhecimento tácito.

Em uma pesquisa nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* com os termos *tacit Knowledge* (conhecimento tácito) e *explicit knowledge* (conhecimento explícito) a aparecer juntos no título ou nas palavras-chaves de um artigo, sem limites para o ano de publicação e área de estudo obtivemos os resultados expostos no quadro 3.

Parâmetros	Web of Science	Scopus
Ano de publicação	1991 a 2016	1993 a 2016
Quantidade de áreas de estudo	70	25
Principal área de estudo	Gestão	Ciências da computação
Quantidade de artigos	250	446

Quadro 3 – Artigos publicados sobre conhecimento tácito e conhecimento explícito

Os inarticulados aspetos do conhecimento tornaram-se populares, porém enganosos. Na maioria dos casos, a literatura utiliza o conhecimento tácito e o *know-how* (saber-fazer) de forma indiscriminada e isto resulta em deixar de lado um aspeto crucial do conhecimento tácito para alcançar uma estrutura conceitual palpável (Oğuz & Şengün, 2011).

Nonaka e Takeuchi (1995) ressaltam que o conhecimento tácito envolve uma dimensão técnica e outra cognitiva. Os elementos que compõem a dimensão técnica incluem *know-how*, habilidades ou aptidões e destreza. Estes elementos são relacionados com um conhecimento profundamente enraizado na ação de um indivíduo para com um contexto específico, uma arte ou profissão, uma determinada tecnologia, ou mesmo as atividades de um grupo de trabalho. Já a dimensão cognitiva envolve modelos mentais, crenças e percepções. Tais modelos, de difícil manifestação, exercem profunda influência sobre a maneira como percebemos o mundo ao nosso redor. A dimensão cognitiva inclui elementos como as intuições, emoções, esquemas, valores, crenças, atitudes, competências e “premonições”. Estes elementos encontram-se incorporados nos indivíduos, definindo a forma como agem e se comportam e constituindo o filtro através do qual percebem a realidade.

Os modelos mentais dos trabalhadores têm impacto nas organizações, uma vez que moldam as suas percepções e determinam a forma como entendem o mundo e também como agem (Sequeira & Carreira, 2007).

O conhecimento tácito é pessoal, contextualizado, complexo e de difícil formalização. Este tipo de conhecimento está profundamente arraigado nas ações e experiências de um indivíduo bem como nas ideias, valores ou emoções que ele se apega (Sequeira & Carreira, 2007).

“Podemos saber mais do que somos capazes de dizer. Este facto parece bastante óbvio, mas não é fácil dizer exatamente o que isso significa.” (Polanyi, 1966, p. 4). Esta frase emblemática de Polanyi, um dos autores mais citados quando se trata de conhecimento tácito, reflete a polémica gerada sobre o assunto. Provavelmente, o caso mais representativo do conhecimento tácito, atribuído a Michael Polanyi seja o ciclismo. Polanyi (1958) aponta que a física do andar de bicicleta é complexa e contraintuitiva, que dificilmente há um ciclista que conhece a física, e que

mesmo que o fizesse, não seria capaz de usar seu entendimento para dominar a bicicleta. Aprendemos a andar de bicicleta sem saber como o fazemos, onde “saber” é usado no sentido de “ser capaz de formular as regras” (Collins, 2005).

O conhecimento tácito pode ainda ser visto como extraído da experiência cotidiana, que ajuda os indivíduos a resolverem problemas do mundo real. Ele é adquirido por conta própria, com pouco apoio de outras pessoas e recursos. Tem valor prático para o indivíduo pois o conhecimento que é baseado na experiência e orientado para uma ação será, provavelmente, mais instrumental para atingir os seus objetivos do que o conhecimento baseado nas experiências de outros ou para uma ação não específica (Hedlund et al., 2003)

A motivação mais comum para o entendimento do conhecimento tácito é que algumas atividades, inferências e os atos de comunicação dependem que ambos o emissor e o receptor tenham o mesmo elemento ou mecanismo de inferência que os permita entender, antecipar, coordenar e cooperar um com o outro. O típico sinal de que um conhecimento é tácito é que algumas pessoas conseguem realizar determinada atividade e outras não (Turner, 2012).

Turner (2012) ainda destaca que a idéia de que o tácito pode ser explicitado, de que não só sabemos mais do que podemos dizer, mas que podemos dizer explicitamente pelo menos parte do que é tácito é a fonte de uma série de dilemas profundos.

Nonaka e Takeuchi (1995) destacam que é precisamente durante o tempo em que essa conversão ocorre, do tácito ao explícito e de volta ao tácito, que o conhecimento organizacional é criado. Estes autores desenvolveram o modelo SECI que possui quatro formas de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização (ver figura 4).

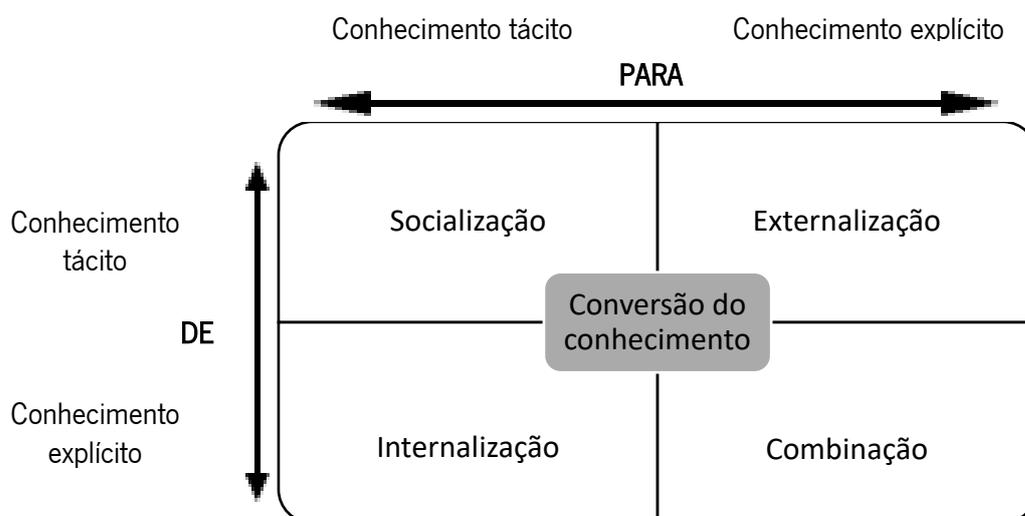


Figura 4 – Modelo SECI: as quatro formas de conversão do conhecimento. Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995, p. 62)

A socialização (de tácito para tácito) é o “processo de compartilhar experiências e então criar conhecimento tácito como modelos mentais e habilidades técnicas compartilhado” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 62). Aprende-se não com uso de linguagem verbal mais sim por meio da observação, imitação e prática. “A chave para adquirir conhecimento tácito é a experiência” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 63). Assim cria-se o capital social na organização e os que compartilham o conhecimento refinam sua aprendizagem. Destaca-se que as organizações precisam estimular os seus colaboradores em assumir conscientemente a importância de seus conhecimentos tácitos (Santos, Wane, & Lopes, 2014)

A externalização (de tácito para explícito) consiste no método de articular o conhecimento tácito para conceitos explícitos. Nonaka e Takeuchi (1995) salientam ainda que esta conversão é o suprassumo do processo de criação de conhecimento por meio do qual o conhecimento tácito toma forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Nonaka, Toyama, e Konno (2000) consideram que a organização cria conhecimento continuamente e verifica-se que a conversão do conhecimento tácito em explícito é uma das fases da espiral da criação do conhecimento e é quando o conhecimento é cristalizado (ver figura 5).

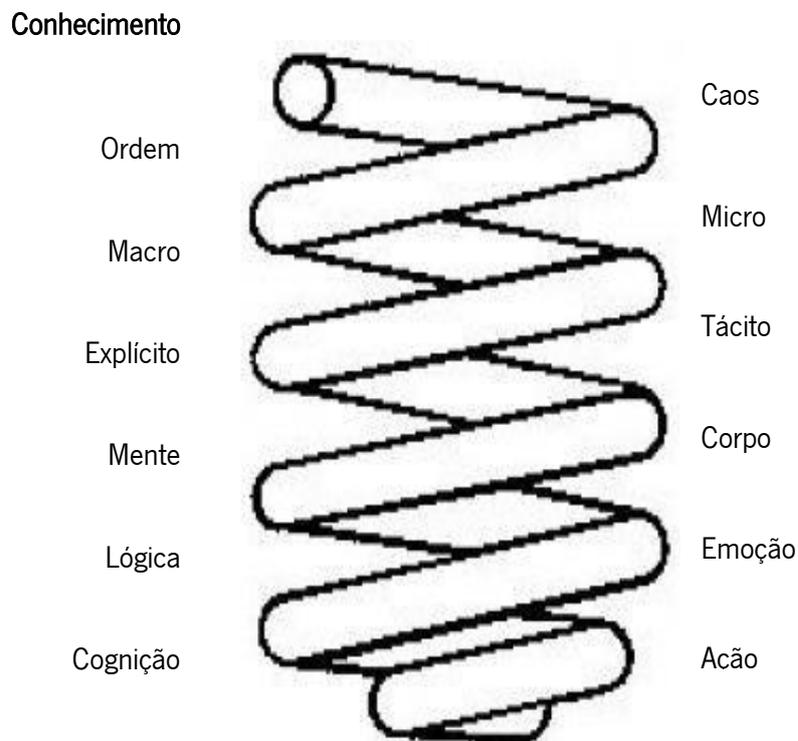


Figura 5 – Criação de conhecimento através da espiral. Adaptado de Nonaka, Toyama e Konno (2000, p. 6)

Bhatt (2001) defende que a GC é dividida em cinco fases: criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação do conhecimento. Destacaremos aqui o processo de apresentação que “se refere às formas como o conhecimento é exposto aos membros da organização” (Bhatt, 2001, p. 72). Como há diferentes configurações de apresentação de conhecimento, os membros da organização têm dificuldade em reconfigurar, recombina e integrar o conhecimento dessas diferentes fontes e por isso este autor defende que a organização deve implementar uma codificação similar, padrões, modelos predefinidos ou esquemas para apresentar os dados, as informações e o conhecimento.

Cascão (2014), no entanto, ressalta que as organizações ao tentarem uniformizar o seu conhecimento, priorizam a formalização e a combinação, enquanto seus recursos críticos são determinados pela versatilidade e renovação do conhecimento tácito coletivo. Isto pode criar uma falsa e superficial segurança de uma GC eficiente e eficaz. Portanto é necessário que essa uniformização de conhecimentos seja realizada parcimoniosamente.

A combinação (de explícito para explícito) “envolve a conversão do conhecimento explícito em conjuntos mais complexos de conhecimento explícito” (Nonaka, Reinmoeller, & Senoo, 1998, p. 674). Os autores destacam que o uso adequado de tecnologias de informação e redes informatizadas podem facilitar esta maneira de conversão de conhecimento.

A internalização do conhecimento recém-criado é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito da organização. Isso demanda que o colaborador identifique o conhecimento pertinente para si dentro do conhecimento organizacional. O “aprender fazendo”, o treinamento e os exercícios permitem que o indivíduo acesse o domínio do conhecimento do grupo e de toda a organização (Nonaka & Konno, 1998).

Nesta forma de conversão de conhecimento, assim como na combinação, o uso de tecnologia da informação pode ser útil para que a compreensão e o uso da informação sejam facilitados (Machado, 2014).

Como saber o quão tácito é o conhecimento? Isto é muito difícil de estimar. Polanyi descreve esse processo através da analogia com o reconhecimento facial:

“Nós conhecemos a face de uma pessoa, e conseguimos reconhecê-la entre milhares, de facto entre milhões. No entanto, normalmente não podemos dizer como reconhecemos um rosto que conhecemos. Então a maioria deste conhecimento não pode ser posto em palavras. Mas a polícia introduziu recentemente um método pelo qual nós conseguimos comunicar muito do nosso conhecimento. Eles fizeram uma extensa coleção de imagens mostrando uma variedade de narizes, bocas e outras características. Destas

imagens, a testemunha seleciona os detalhes do rosto que conhece, e as peças podem ser postas juntas para formar uma razoavelmente boa semelhança do rosto. Isto sugere que podemos comunicar, afinal de contas, nosso conhecimento de uma fisionomia, desde que sejam dados meios adequados para nos expressarmos” (1966, p. 4).

Este exemplo deixado pelo autor, embora atualmente não faça o mesmo sentido que outrora, elucida a dificuldade de transformar o conhecimento tácito em explícito, porém é possível.

O conhecimento tácito é obtido pelas pessoas por meio de experiência, reflexão, internalização ou talentos individuais. Portanto, não pode ser gerido e ensinado da mesma maneira que o conhecimento explícito. Enquanto podemos armazenar o conhecimento explícito em manuais ou em sistemas informáticos, o conhecimento tácito somente é armazenado nos indivíduos. Pode-se fazer uma analogia para entendermos o conhecimento de uma organização. Os recursos de conhecimento são descritos como um *iceberg* onde a ponta do bloco de gelo, de tamanho reduzido e visível a todos, é o conhecimento explícito. Esse conhecimento é fácil de encontrar e reconhecer e, portanto, também mais fácil de compartilhar o que é feito de diversas maneiras pela organização. Submerso, invisível e difícil de expressar, é uma parte grande e relevante deste bloco de gelo. Esta parte oculta representa os recursos de conhecimento tácito das organizações (Haldin-Herrgard, 2000).

1.4. A concepção de Gestão do Conhecimento

É atualmente reconhecido que a GC surgiu como uma área de estudo no início dos anos 1990, estimulada por uma confluência de disponibilidade de computação e tecnologias de informação, da propagação por meio de empresas de consultoria, da divulgação em conferências e pelo comércio (Lambe, 2011). Definir, no entanto, a GC é difícil pois diferentes perspectivas ou escolas podem gerar diferentes dimensões e significados (Yahya & Goh, 2002).

As organizações possuem diferentes objetivos, principalmente se pertencem a classes tão diferentes como as governamentais, militares e comerciais, por isso muitos gestores e teóricos acreditam que essa diversidade exige filosofias de GC diversas (Chase, 2006).

Muitas definições de GC foram elaboradas ao longo do tempo. Para Malhotra (1998) a GC se atém às questões de adaptação organizacional, sobrevivência e competência frente a mudanças ambientais e afirma que a GC incorpora processos organizacionais visando combinação de dados e capacidade de processamento de informação dos sistemas de tecnologias da informação e a capacidade criativa e inovadora dos seres humanos.

Coombs e Hull (1998) articulam que as práticas de GC podem ser divididas em três grandes campos: processamento do conhecimento, que inclui geração, transferência e utilização, o domínio do conhecimento, que envolve uma área delimitada do conhecimento visado por determina prática da GC e formalidade do conhecimento onde ele pode ser visto como formal ou informal.

De acordo com Rowley (1999), a GC preocupa-se com a exploração e o desenvolvimento do conhecimento explícito e documentado e do conhecimento tácito e subjetivo dos indivíduos da organização. Isto envolve todos os processos associados à identificação, partilha e criação de conhecimento e requer sistemas para a criação e manutenção de repositórios de conhecimento e para cultivar e facilitar a partilha de conhecimento e aprendizagem organizacional

Já Chakravarthy, McEvily, Doz, e Rau (2003), ao olharem pelo prisma da concorrência cada vez mais acirrada, asseveram que a GC assume papel importantíssimo nas organizações que pretendem manter uma vantagem competitiva sustentável e defendem que após a organização adquirir e acumular o conhecimento, deve protegê-lo e estendê-lo para sustentar vantagem competitiva.

No contexto da administração pública brasileira, Batista (2012, p. 49) definiu a GC como “um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública”

Em um ambiente ainda mais restrito, o da Marinha do Brasil, o propósito das práticas de GC é visto como “modelar os conhecimentos tácito e explícito do capital humano, possibilitando a identificação, extração, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas atividades da GC” (Secretaria-Geral da Marinha, 2015b, p. 8).

Uma outra abordagem importante sobre GC é dada pela ISO (*International Standardization Organization*). A norma ISO 9001:2008 (Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos), embora muito focada nos requisitos do produto/serviço e na satisfação dos clientes, traz alguns contributos quanto à necessidade de treinamento dos recursos humanos, comprometimento dos altos escalões da organização com o desenvolvimento da qualidade e com o controle de registos documentais (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2008). Para manter a norma 9001 como uma ferramenta importante para um mercado com cada vez mais concorrência, a ISO revisou a supracitada norma e dentre as alterações foi incluído um item sobre conhecimento organizacional.

A partir de então, a norma estabelece uma padronização internacional quanto ao uso do conhecimento como um recurso organizacional (Aldanondo, 2015), conforme se descreve:

“A organização deve determinar o conhecimento necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços. Esse conhecimento deve ser mantido e estar disponível na extensão necessária. Ao abordar necessidades e tendências de mudanças, a organização deve considerar seu conhecimento no momento e determinar como adquirir ou acessar qualquer conhecimento adicional necessário e atualizações requeridas” (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015, p. 8).

Wilson e Campbell (2016, p. 829) relatam que a que norma ISO 9001:2015 pela primeira vez inclui a obrigação de as organizações considerarem o papel do conhecimento organizacional como um recurso e que “esta especificação posicionará o conhecimento de forma mais centralizada nas políticas de gestão da qualidade de mais de um milhão de organizações certificadas em todo o mundo”. No quadro 4, é mostrado de forma resumida, o relacionamento dos pontos chaves da GC com os sete princípios de gestão da qualidade estabelecidos na norma ISO 9001:2015.

As definições variam de alguma forma nas suas descrições, porém parecem concordar que a GC é um processo de alavancagem de conhecimento na organização para atingir inovação em seus processos e adaptar-se melhor ao mercado ou, no caso do setor público, oferecerem melhores serviços ao cidadão (Yahya & Goh, 2002).

Conclui-se, portanto, que apesar das diferentes definições de GC, há o reconhecimento amplo na literatura de que o conhecimento deve ser considerado como um recurso crítico da organização e que, logo, sua gestão é fundamental para manter vantagem competitiva em um mercado com cada vez mais concorrência e em constante mudança.

Princípios da gestão da qualidade	Pontos chaves da GC
Foco no cliente	Cumprir os requisitos dos clientes exige linhas de comunicação claras e consulta a estes, o que da perspectiva da GC pode ser analisado com uma forma de captura de conhecimento externo.
Liderança	Os líderes precisam estabelecer o rumo e o ambiente que permitam as pessoas trabalharem de forma atingir os objetivos da organização. Para que a GC seja bem-sucedida tem que começar pelo topo e contagiar toda a organização.
Engajamento das pessoas	Por este princípio, qualquer pessoa de uma organização certificada precisa ser competente e engajada e usar suas habilidades e conhecimento para ajudar a organização a atingir seus objetivos. A organização deve assegurar que as competências sejam fundamentadas em educação, treinamento e experiência. A criação de conhecimento é um sistema interativo que envolve crenças, julgamentos, mensagens e representação, valores e sabedoria, portanto o engajamento das pessoas em relacionar-se com as outras e dedicar-se ao seu desenvolvimento profissional é fundamental para a GC.
Abordagem por processos	A abordagem por processos é comum tanto à GC quanto à gestão da qualidade. Os auditores de qualidade terão o difícil desafio de perceberem e medirem o uso do conhecimento tácito nas organizações mais orgânicas. As organizações mais mecanicistas e que utilizam o conhecimento explícito, no entanto, se encaixam melhor na norma ISO 9001:2015.
Melhoria	Ressalta a capacidade adaptativa da organização frente às constantes mudanças nos ambientes internos e externos. A GC pode ser um facilitador dessa capacidade com o desenvolvimento de conhecimento tácito e explícito para ganhar vantagem competitiva.
Tomada de decisão baseada em evidência	O processo de decisão deve ser baseado em dados e informação. Ambos, dados e informação, são as fundações do conhecimento. Este princípio especialmente integra a gestão da qualidade com a GC.
Gestão de relacionamento	Como no relacionamento com os clientes, o relacionamento com outras partes interessadas (fornecedores, parceiros e outros) também são fontes de captura de conhecimento de suma importância para a GC.

Quadro 4 – Princípios da gestão da qualidade ISO 9001:2015 versus pontos chaves da GC. Construído a partir de Wilson e Campbell (2016).

1.5. GC no contexto organizacional em geral

O conhecimento é visto pelas organizações como um ativo intangível estratégico (é valioso, raro, difícil ou impossível de copiar e insubstituível) que, se bem gerenciado, fornecerá a empresa que o detém uma vantagem competitiva sobre suas concorrentes (Bollinger & Smith, 2001).

Para Nonaka e Takeuchi (1995), a criação do conhecimento possibilita a inovação contínua que, por sua vez, dá a organização vantagem competitiva sobre as demais (ver figura 6)

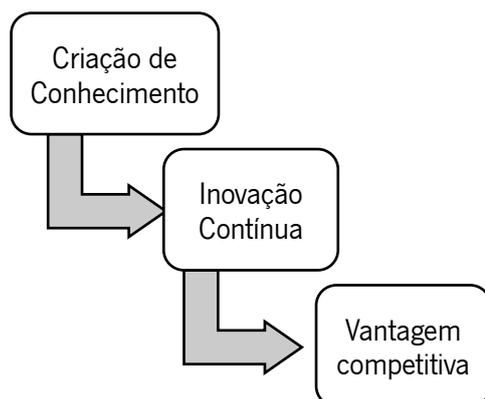


Figura 6 - Foco no conhecimento como um recurso competitivo. Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995, p. 6)

Nesta mesma linha de pensamento, Strong, Davenport e Prusak (2008, p. 150) afirmam que já muitas organizações corretamente perceberam “que o conhecimento e a aprendizagem são as chaves de seu crescimento, de inovação e de execução efetiva da estratégia”. Estes autores destacam ainda a importância da governança organizacional para o conhecimento e aprendizagem da organização e a divide em três áreas conforme demonstrado na figura 7.



Figura 7 – Principais áreas da Governança para o conhecimento e a aprendizagem organizacional. Adaptado de Strong, Davenport e Prusak (2008, p. 152).

Para entender as áreas da governança, é necessário fazer a distinção entre governança e gestão. Strong, Davenport e Prusak (2008) explicam a diferença da seguinte forma: a governança é definida como a especificação das decisões que precisam ser feitas e a determinação daqueles que devem fazê-las para maximizar os benefícios e a eficiência das atividades de conhecimento e aprendizagem. O papel da governança é determinar quem decide, já a gestão é responsável pela tomada e implementação das decisões.

A governança na definição do programa para o conhecimento e a aprendizagem organizacional deve estar focada em atribuir responsabilidade, o que o programa fará atribuindo no mínimo os seguintes pontos de decisão: identificar os resultados desejados, orçamento e a criação de uma carteira de projetos (os projetos devem manter o equilíbrio entre audácia e riscos).

A governança na ecologia do programa para o conhecimento e a aprendizagem organizacional deve assegurar que o ambiente para fazer os projetos é eficiente e propício ao sucesso a longo prazo. Nesta área, os principais pontos de decisão são: desenvolvimento e estabelecimento de normas culturais de conhecimento e a aprendizagem organizacional; definição de diretrizes para relatórios; arquitetura e padronização de aplicações; serviços compartilhados (ferramentas de colaboração, sistemas gestão de aprendizagem são exemplos destes serviços); padrões de conteúdo (aquisição, armazenamento, atualização, descarte e segurança do conteúdo); e padronização dos processos.

A governança na avaliação do programa para o conhecimento e a aprendizagem organizacional maximiza seus benefícios e a eficiência das atividades quando estabelece uma retroalimentação efetiva. Suas principais funções são: avaliar os resultados e promulgar as lições aprendidas e relatar os gastos exatos nos projetos de conhecimento e aprendizagem organizacional. Como explicado por Wong e Aspinwall:

“Uma razão pela qual muitas organizações ainda estão lutando com a GC e falhando em seus esforços para realizar todo o seu potencial é que eles não têm o apoio de uma base teórica forte para orientá-los em sua implementação. Uma sólida estrutura de implementação de GC ajuda a cumprir essa necessidade, fornecendo importantes princípios orientadores e direções” (2004, p. 93).

Em busca de elementos que formam uma sólida estrutura de implementação de GC, foram coletados na literatura sobre GC no contexto organizacional, que por sinal é ampla, alguns modelos de GC e serão aqui apresentados para evidenciar como pesquisadores acadêmicos e gestores buscam a excelência na GC.

1.5.1. Modelos e estruturas de Gestão do conhecimento

a) A organização “hipertexto”

Uma organização que almeja criar conhecimento contínuo eficientemente deve fazer uma espécie de síntese entre dois tipos de estruturas tradicionais das organizações: a burocrática e a de força-tarefa. A organização precisa ver as duas estruturas como complementares em vez de mutuamente exclusivas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Nonaka e Takeuchi (1995) descrevem que a estrutura burocrática é altamente formalizada, especializada, centralizada e bastante dependente da padronização de processos de trabalho e é adequada para conduzir trabalhos rotineiros eficientemente, mas pode inibir iniciativas dos trabalhadores e ainda ser inadequada para ambientes em constante mudança. Os autores salientam que a estrutura de força-tarefa suprime as lacunas da estrutura burocrática por ser flexível, adaptativa, dinâmica e participativa. No entanto, devido ao seu caráter temporário, este tipo de estrutura dificulta a transmissão de novos conhecimentos criados na força-tarefa para os outros membros da organização.

Uma acertada aplicação da síntese das duas estruturas foi investigada por Nonaka e Takeuchi (1995). Eles verificaram a estrutura das Forças Armadas (FFAA) estadunidenses durante a segunda guerra mundial e perceberam que diferentemente das japonesas, as FFAA estadunidenses possuíam uma estrutura hierarquizada e burocrática em tempo de paz, porém detinham também uma organização por forças-tarefas em tempos de guerra, o que pode ser considerado um dos fatores que lhe permitiram lograr êxito contra os japoneses na segunda guerra mundial.

A organização hipertexto é uma metáfora desta síntese criada pelos autores. O termo hipertexto é “emprestado de um conceito de *software* de computador onde hipertexto permite aos usuários pesquisar grandes quantidades de texto, dados e gráficos por meio de uma interface amigável” (Nonaka, 1994, p. 32). O hipertexto, no computador, consiste em múltiplas camadas de textos que são armazenadas separadamente em diferentes ficheiros que podem ser acionados por um comando do operador (Nonaka & Takeuchi, 1995). Portanto seguindo este raciocínio a organização hipertexto representa a síntese de duas estruturas, uma hierárquica e formal (burocrática), e quando necessária é acionada uma estrutura temporária, auto-organizada e não hierárquica (força-tarefa).

Nas organizações hipertexto, há três camadas: equipe de projeto, sistema de negócio e base de conhecimento (ver figura 8). As equipes de trabalho criam novos conhecimentos e os membros

das equipes fazem a ligação com o sistema de negócio da organização que é representada por sua visão, cultura organizacional, tecnologia, dentre outros. A base do conhecimento é onde o conhecimento é armazenado e recontextualizado (Nonaka & Takeuchi, 1995). O processo contínuo de criação de novos conhecimentos e a capacidade de mudar rápida e flexivelmente entre as três camadas são os fatores críticos para o sucesso da organização (Nonaka, 1994).

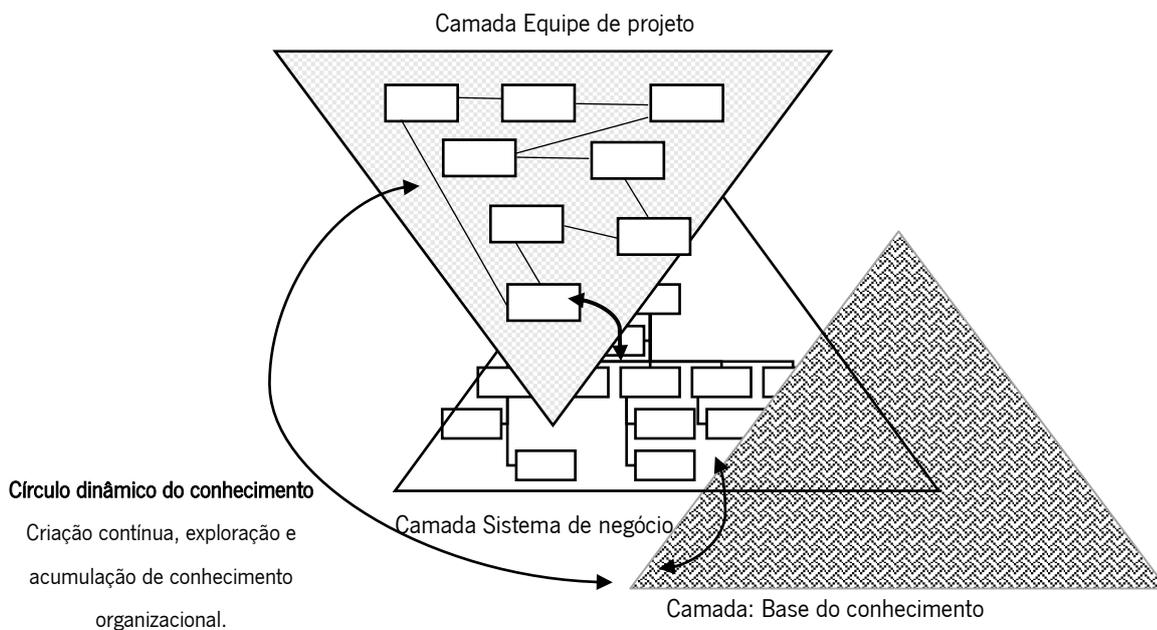


Figura 8 – As três camadas da Organização Hipertexto. Adaptado de Nonaka (1994, p. 34).

b) Fluxo do conhecimento organizacional

Jarrar (2002), a partir de estudos de casos, construiu um fluxograma simplificado (ver figura 9), onde cada bloco representa um conjunto das melhores práticas observadas.

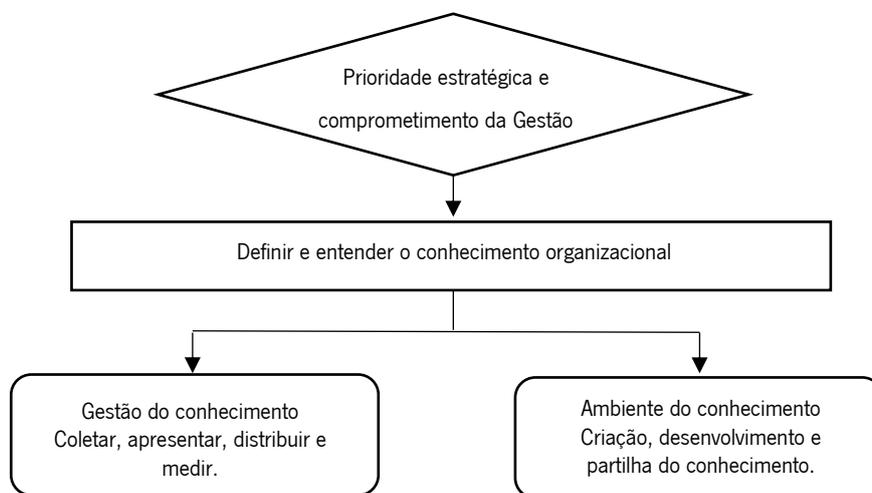


Figura 9 – Fluxo do conhecimento organizacional. Adaptado de Jarrar (2002, p. 323).

Neste modelo, estabelecer a GC como uma prioridade estratégica é o ponto de partida. O comprometimento de todos com a GC só será efetivo se esta estiver alinhada com os objetivos organizacionais, se estiver relacionada com criação de valor para os indivíduos e para a organização como um todo e se houver suporte da alta administração.

Em sequência, definir e entender o conhecimento organizacional está relacionado com perceber onde e como o conhecimento é desenvolvido na organização. Um facilitador deste processo pode ser criar um mapa do conhecimento organizacional, no qual, por exemplo, pode conter uma lista de contactos dos especialistas internos em determinadas áreas. É necessário também saber qual conhecimento é importante para a empresa para que haja definição de qual conhecimento deve ser adquirido e retido na organização.

Após a definição e entendimento do conhecimento organizacional vem a GC propriamente dita e, em paralelo, o ambiente do conhecimento, este último, com raízes fortes na cultura organizacional. As melhores práticas de GC relacionadas pelo autor são: estabelecer um processo para transferir aprendizado dentro da organização; utilizar recursos de tecnologia da informação; empregar uma equipe especial para desenhar e gerir o processo como um todo; desenvolver ferramentas para valorização do capital intelectual e da GC; e avaliar o valor relativo do capital intelectual (tratar o conhecimento como qualquer outro ativo da organização).

c) Estrutura de Gestão do Capital Intelectual baseado na ISO 9001

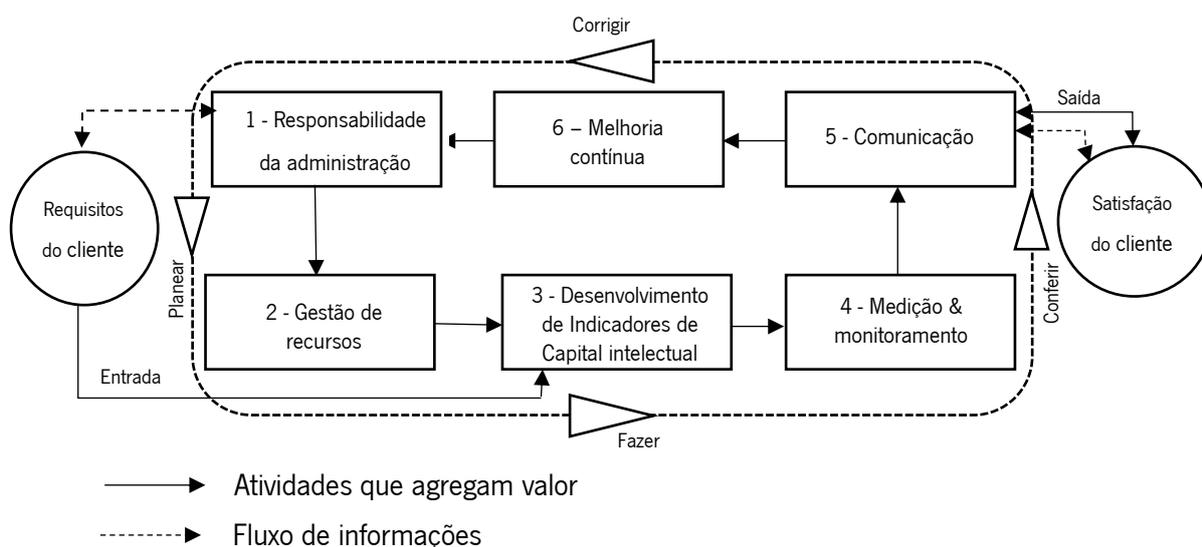


Figura 10 – Gestão do capital intelectual baseado na ISO 9001. Adaptado de Kim, Kumar e Kumar (2009, p. 166).

O capital intelectual (CI) é o conhecimento que pode ser convertido em valor para a organização e abrange outros recursos como o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional e é, portanto, fonte potencial de vantagem competitiva (Kim, Kumar, & Kumar, 2009).

Definido então o CI, faz-se mister entender a sua gestão. Para os autores, a Gestão do Capital Intelectual (GCI) compreende três principais atividades: identificar, medir e aperfeiçoar. Os autores acrescentam que GCI dá mais ênfase ao valor agregado pelos processos organizacionais do que a GC e argumentam que neste quesito a ISO 9001 e a GCI se cruzam, pois as duas visam a maximização do valor da organização para os acionistas e a satisfação dos clientes.

Apesar de o modelo originalmente ser concebido para a GCI, ele pode ser aplicado analogamente para a GC, pois a norma ISO 9001, principalmente após a sua atualização em 2015 (ver quadro 5), tem seus princípios diretamente relacionados com a GC.

A estrutura proposta pelos autores (ver figura 10) elenca seis passos. No primeiro passo, responsabilidade da administração, o objetivo é assegurar o comprometimento da alta direção da organização em elevar a satisfação dos clientes e implementar a GCI. O segundo passo, gestão de recursos, consiste em identificar e prover os recursos necessários, tais como recursos humanos e financeiros, não só para implementação da GCI, mas também para aumentar a percepção dos clientes sobre os esforços da organização para satisfazê-lo. Já o terceiro passo, desenvolvimento de indicadores de CI, visa desenvolver indicadores de CI que levem em conta os objetivos e estratégia da organização. Esses indicadores servirão de base para melhoria contínua da eficiência da GCI. Em seguida, no quarto passo, medição e monitoramento, a organização deve medir o valor do seu CI e monitorar suas alterações. Para isso, utilizar-se-á de indicadores quantitativos e qualitativos. No quinto passo, comunicação, a organização divulgará, por meio da publicação de um relatório, os seus esforços na GC com o objetivo de dar transparência aos clientes internos e externos de seus resultados nesta área. Por último, o sexto passo, melhoria contínua, tem o propósito de estabelecer ações, planos e um processo de retroalimentação para melhoria contínua do valor do CI.

d) A estrutura tríptica da GC

Holsapple e Joshi (2002) propuseram um quadro para a GC com três dimensões: os recursos do conhecimento, as atividades da GC e as influências à GC.

A primeira dimensão é subdividida em seis tipos de recursos do conhecimento e representam o local de depósito do conhecimento (ver figura 11).

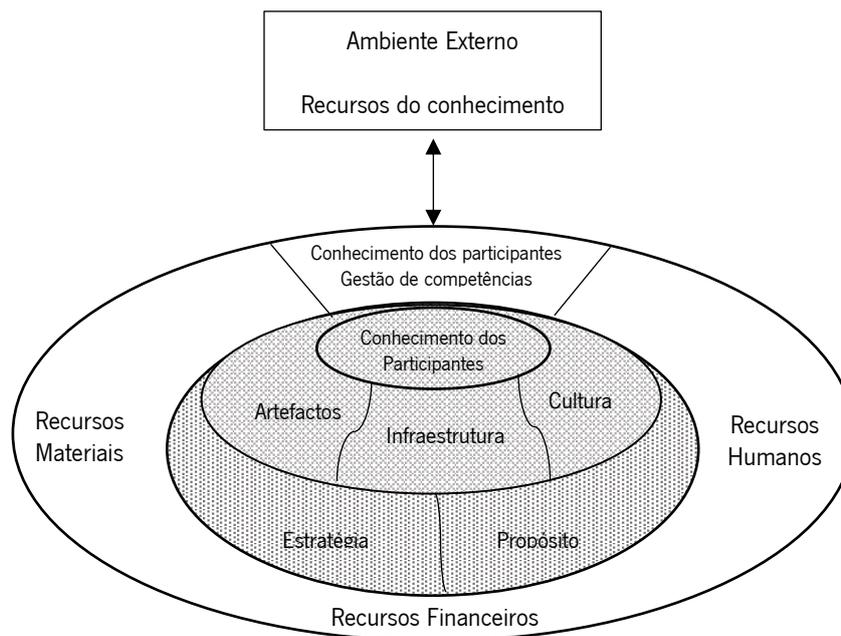


Figura 11 – Tipos de recursos do conhecimento. Adaptado de Holsapple e Joshi (2002, p. 52).

Neste modelo, o conhecimento dos participantes inclui tanto as pessoas quanto outros recursos materiais, como os sistemas computacionais da organização. “O conhecimento que um participante traz na execução de seu papel dentro de uma organização é um recurso de conhecimento dessa organização (Holsapple & Joshi, 2002, p. 52).

Embora não seja comum unir estas duas fontes de conhecimento (recursos humanos e recursos materiais), os autores citam o exemplo da empresa *General Electric* nos Estados Unidos da América, que numa espécie de FAQ (*Frequently Asked Questions*), cuja tradução para língua portuguesa pode ser “perguntas mais frequentes” ou “perguntas frequentemente feitas”, relacionou as principais reclamações dos clientes em uma base de dados. Este conhecimento armazenado auxilia os operadores de um sistema a lidar com as diversas potenciais reclamações e preocupações dos clientes.

O recurso da cultura do conhecimento da organização é constituído de valores, princípios, normas escritas e não escritas. Este recurso existe independentemente da presença do conhecimento de qualquer participante e ainda o influencia, bem como influencia as interações entre os participantes. “A perspectiva da cultura como um recurso de conhecimento pode ser reconhecida observando os comportamentos dos participantes da organização” (Holsapple & Joshi, 2002, p. 53). O recurso da cultura do conhecimento direciona o comportamento dos participantes da organização e pode funcionar como uma espécie de metaconhecimento pois serve para rastreio e mecanismo de controlo do conhecimento organizacional.

“Infraestrutura é o conhecimento que é usado para estruturar os participantes de uma organização. É uma contrapartida formal ao recurso de conhecimento cultural de uma organização” (Holsapple & Joshi, 2002, p. 53). A infraestrutura é representada pela definição das funções que devem ser exercidas pelos participantes, dos relacionamentos entre estas funções e dos regulamentos que delimitam estas funções e relacionamentos. As funções representam o conhecimento que se deve ter para exercer determinada função. Os relacionamentos, por sua vez, revelam o conhecimento gerado nas interações das funções exercidas pelos participantes. E por último, as regulações são o conhecimento de regras formais que os participantes devem observar no exercício de suas funções e no seu engajamento nos relacionamentos como os procedimentos operacionais, avaliação de desempenho e processos de recompensas.

Holsapple e Joshi (2002, p. 54) definem o artefacto de conhecimento como “um objeto que representa conhecimento. Alguns exemplos destes objetos são vídeo aulas, livros, memorandos, plano de negócios e manuais. Estes artefactos, no entanto, para alguns autores, seriam considerados apenas fontes de informação (Yolton, 1996; Wilson, 2006). Uma outra forma de relacionar o conhecimento aos artefactos para os autores do modelo é o conhecimento contido em um produto de uma empresa. Eles alegam que além de recursos materiais e financeiros, no desenvolvimento e fabricação de um produto é adicionado o conhecimento organizacional. Isto pode ser observado claramente nas tentativas de concorrentes em absorver este conhecimento por meio de engenharia reversa.

Propósito é o conhecimento oriundo da razão de existir da organização. Está diretamente relacionado com a missão, visão, objetivos e metas, e influencia fortemente os outros recursos do conhecimento da organização. O propósito dá as diretrizes estratégicas e a estratégia, por sua vez, conduz as atividades da GC.

A última dimensão dos recursos do conhecimento é a estratégia. “Estratégia é o conhecimento sobre o que fazer para alcançar o propósito organizacional de forma eficaz” (Holsapple & Joshi, 2002, p. 54). Neste recurso, há a formulação de planos para o uso de todos os outros tipos de recursos: infraestrutura, cultura, conhecimento dos participantes e artefactos de conhecimento.

A segunda dimensão do modelo, representada pela figura 12, traz um conjunto de atividades de GC executadas pelas organizações para as quais utilizam os tipos de recursos de conhecimento que possuem.

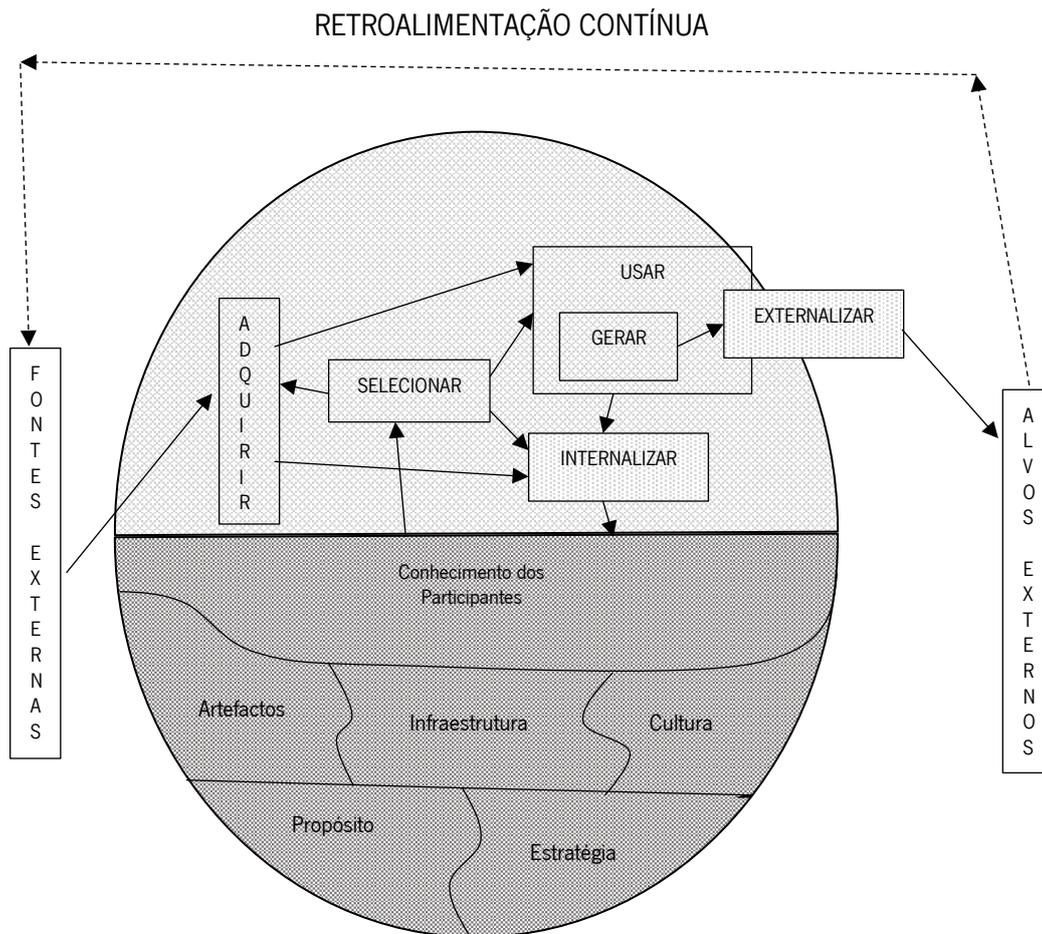


Figura 12 – Principais atividades de GC. Adaptado de Holsapple e Joshi (2002, p. 56).

As atividades principais de GC, segundo este modelo são, portanto, adquirir, selecionar, usar, gerar, internalizar e externalizar o conhecimento.

Adquirir conhecimento consiste em recebê-lo do ambiente externo (clientes e outras partes interessadas), e transformá-lo de forma que possa ser usado ou internalizado pela organização. Inclui as subatividades de extrair de fontes externas, interpretar e transferir o conhecimento para uma atividade que use este conhecimento de forma imediata ou para um repositório de conhecimento.

“Selecionar conhecimento é a atividade de extrair uma unidade de conhecimento requerida dos recursos de conhecimento internos e prover uma representação adequada deste conhecimento para uma solicitada atividade da organização” (Holsapple & Joshi, 2002, p. 56). Abrange as subatividades de localizar, recuperar e transferir o conhecimento para ser internalizado, usado ou adquirido de fontes externas.

Internalizar conhecimento altera os recursos de conhecimento da organização ao adquirir ou gerar conhecimento. Possui as subatividades de avaliar a adequação do conhecimento,

segmentar o conhecimento avaliado e depositar o conhecimento de acordo com a segmentação (tipo de recurso).

Usar o conhecimento é aplicar o conhecimento existente para gerar novos conhecimentos e para gerar uma externalização daquele.

Gerar conhecimento é produzir novos conhecimentos a partir do processamento do conhecimento existente proveniente das atividades de seleção, aquisição ou geração anterior. Os autores ressaltam que o conhecimento gerado tem que ser novo e isto é fundamental pois constitui a base de uma vantagem competitiva sustentável. Suas subactividades são: monitorar conhecimento existente, avaliar conhecimento selecionado ou adquirido e transferir o conhecimento gerado para externalização e/ou internalização.

A externalização é o uso do conhecimento existente para produzir resultados organizacionais que serão expostos para o ambiente externo. Estes resultados podem ser um produto, que além da transformação da matéria-prima em produto acabado, está imerso em conhecimento que guia o processo de fabricação. As subactividades da externalização são: segmentar o resultado e direcionar o mercado; produzir o resultado; e transferir o resultado para o segmento selecionado.

E para completar o modelo triplice, a última dimensão, representado pela figura 13, traz as influências à GC.

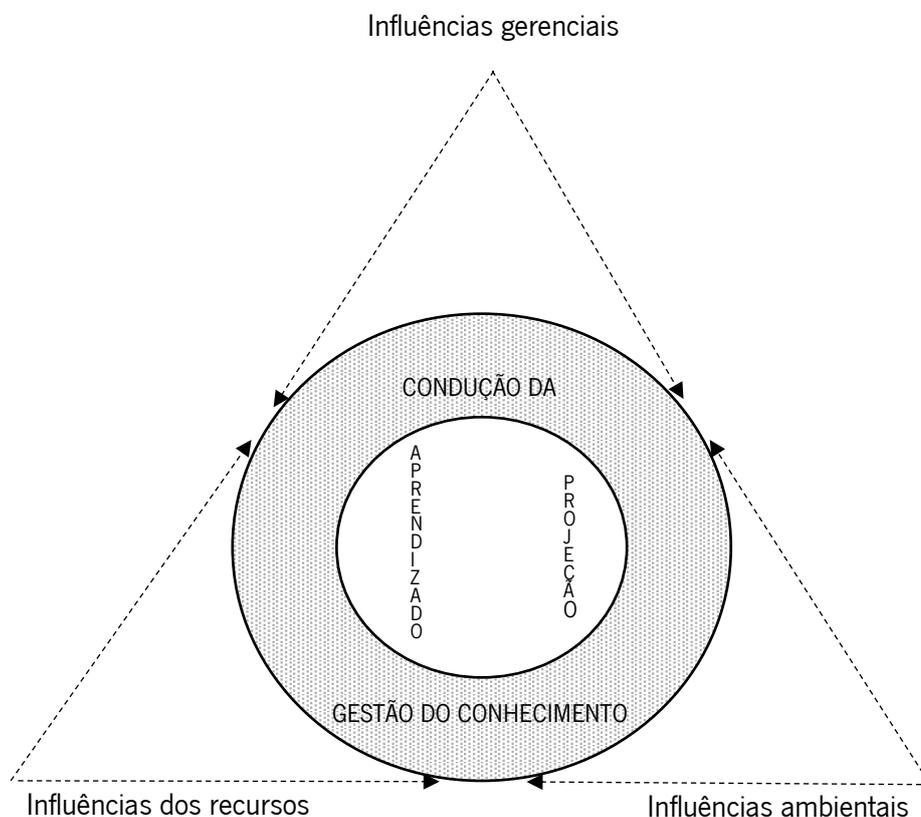


Figura 13 – Influências à Gestão do Conhecimento. Adaptado de Holsapple e Joshi (2002, p. 59).

Essas influências são subdivididas em três modalidades representadas aqui pelos vértices do triângulo formado. As influências gerenciais são: i) as características da liderança da organização; ii) os mecanismos de medição dos recursos do conhecimento, das habilidades e atividades de manipulação de conhecimento e dos resultados da GC em termos de aprendizado organizacional e projeção; e iii) a coordenação para gerenciar as interdependências entre as diversas atividades da organização, aplicando adequadamente os recursos organizacionais.

As influências dos recursos referem-se não só aos recursos do conhecimento, mas também a outros recursos da organização (ver figura 11). Os recursos financeiros, por exemplo, podem estabelecer um teto para gasto com as atividades de GC.

As influências ambientais, neste modelo, são os fatores externos à organização que podem determinar ou restringir qual conhecimento deve ou pode ser adquirido. Os principais fatores externos são os concorrentes, os clientes, os fornecedores bem como o clima governamental, político, económico, social e educacional no qual a organização está inserida.

Estes modelos foram selecionados para integrar este estudo, dentre os vários verificados na literatura, por serem bem abrangentes em conteúdo e diferentes uns dos outros embora seja evidente em todos estes a importância da criação de novos conhecimentos continuamente e o foco nas pessoas para que a organização possua vantagem competitiva sustentável.

1.5.2. A importância da transferência de conhecimento

“Se eu te der um dólar e tu me deres outro, ficaremos cada um com um dólar, mas se eu te der uma ideia e tu me deres outra, ficamos cada um com duas ideias” (Cascão, 2004, p. 374).

Esta frase, segundo o autor, representa a filosofia da gestão de conhecimento na empresa Siemens. Através dela, percebe-se com clareza que esta empresa atribui elevada importância à transferência de conhecimento entre os membros da organização para o aumento do conhecimento organizacional.

Diversos autores destacam a relevância da transferência e do compartilhamento de conhecimento dentro da GC (Argote & Ingram, 2000; Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000; Szulanski, 2000; Lihui, Geng, & Whinston, 2005; Ranucci & Souder, 2015; Rutten, Blaas-Franken, & Martin, 2016). Embora seja comum encontrarmos na literatura de GC o uso das duas palavras, compartilhar e transferir, intercambiavelmente, faz-se necessário distingui-las.

Para Tangaraja, Rasdi, Samah, e Ismail (2016, p. 654) “essas confusões são problemáticas porque podem levar a conclusões enganosas”. Estes autores entendem que a transferência de conhecimento tem o sentido mais amplo e engloba o conceito de compartilhamento de

conhecimento. A transferência pode ser dividida em dois grandes grupos estratégicos: a personalização e a codificação. O primeiro faz-se de indivíduo para indivíduo com ou sem o uso de instrumentos tecnológicos (correio eletrônico e outras aplicações de comunicação). Já a codificação é executada na direção de materiais codificados (livros, repositórios eletrônicos e conteúdos digitais) para o indivíduo, que interpreta as informações oriundas da fonte codificada. O compartilhamento de conhecimento, por sua vez, é um subconjunto da transferência de conhecimento (estratégia de personalização) e envolve uma troca de conhecimento entre os indivíduos através das ações de doação de conhecimentos e recolha de conhecimentos (Tangaraja, Rasdi, Ismail, & Samah, 2015; Tangaraja, Rasdi, Samah, & Ismail 2016).

Szulanski (2000) define a transferência de conhecimento como um processo em que uma organização recria e mantém um conjunto complexo de rotinas, propositadamente ambíguo, em uma nova configuração. Já Argote e Ingram (2000) a conceituam de forma mais simplificada como o processo por meio do qual um grupo é afetado pela experiência de outro grupo.

A cooperação entre os grupos ou indivíduos é vista por alguns autores como um fator muito importante para o compartilhamento do conhecimento. É necessária para implementação da fase inicial da transferência do conhecimento (Szulanski, 2000) que, por sua vez, provê oportunidades de aprendizado mútuo que estimulam a criação de novos conhecimentos (Tsai, 2001).

O desenvolvimento de laços de confiança entre os colegas de trabalho (Rutten, Blaas-Franken, & Martin, 2016) mesmo que não haja a confiança organizacional (Rêgo, Filho, & Lima, 2013) e o voluntarismo das pessoas em partilhar o conhecimento adquirido (Amayah, 2013) são fatores essenciais para criar a cultura de compartilhamento e transferência de conhecimento na organização.

Siemieniuch e Sinclair (2004) acrescentam mais um fator para a GC: o contexto. A organização deve estabelecer um contexto apropriado para a GC. Nesse sentido, deve criar uma estrutura que permita o compartilhamento do conhecimento.

Assim, na figura 14, verificamos as principais determinantes para o compartilhamento de conhecimento: cooperação, voluntarismo, confiança e contexto organizacional propício ao compartilhamento.



Figura 14 – Determinantes da transferência de conhecimento. Construído a partir de Rutten, Blaas-Franken e Martin (2016), Amayah (2013) e Siemieniuch e Sinclair (2004)

1.6. GC no contexto organizacional dos setores público e militar

A literatura sobre GC no contexto público ainda é pequena em relação ao contexto privado, principalmente em países em desenvolvimento (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004).

No entanto, muita teoria da GC utilizada no contexto empresarial pode ser aplicada analogamente aos setores público e militar com algumas ressalvas principalmente por não haver aparente concorrência (rivalidade) entre as organizações e a questão de sigilo das informações, que no caso brasileiro é regido pela Lei N° 12.527 (2011), que por vezes é muito mais aprofundada no âmbito militar.

Algumas considerações devem ser feitas para uso da GC no setor público. Cong e Pandya (2003) destacam três fatores: i) sensibilização do setor público para a GC e seus benefícios. Eles destacam que historicamente as principais filosofias de gestão são adotadas primeiro em grandes empresas do setor privado e somente depois de algum tempo é que o setor público as adota. Com a GC isto não é diferente; ii) comparação de GC no setor privado com GC no setor público. Neste ponto, os autores alegam que as diferenças existentes entre os setores, como as práticas e

políticas de gestão de recursos humanos, por exemplo, não permitem que a GC seja aplicada no setor público da mesma forma que é aplicada ao setor privado. É preciso verificar essas diferenças e fazer as adaptações devidas; e iii) criação de um modelo genérico de GC para o setor público. Para os autores, um modelo genérico para o setor público deve observar as pessoas, o processo e a tecnologia como elementos fundamentais.

Sobre o uso de tecnologias para a GC, Schulte e Sample (2006), destacam que muitos consultores e estudiosos argumentam que os diferentes objetivos governamentais, militares e comerciais exigem diferentes filosofias, metodologias e tecnologias para alcançar o sucesso e concordam que o uso de tecnologias de GC pode ativar a integração do conhecimento e contribuir para a eficiência das organizações.

Batista (2012) concorda que o uso de tecnologia é importante para um sistema de GC a ser aplicado na administração pública brasileira e a coloca como um dos viabilizadores desse sistema, além de pessoas, liderança e processo.

Nota-se que há certo consenso na literatura sobre os elementos importantes para um modelo de GC para o setor público. Estas componentes serão analisadas nos modelos coletados na literatura. A componente relacionada com a gestão de pessoas terá maior ênfase no capítulo 2 deste estudo.

1.6.1. Modelos e estruturas de GC para os setores público e militar

Serão identificados e extraídos da literatura sobre GC nos contextos público e militar alguns modelos de GC para serem aqui apresentados de forma a demonstrar como investigadores e gestores perseguem a utilização eficiente da GC nas organizações destes setores.

a) Ciclo de GC para a Administração Pública

Monavarian e Kasaei (2007) desenvolveram um modelo específico para o caso do Ministério do Trabalho Iraniano, porém o seu estudo traz contributos gerais pois as variáveis utilizadas são todas relevantes para administração pública de outros Estados, incluído também a República Federativa do Brasil (Batista, 2012).

Os autores avaliam o ciclo da GC (ver figura 15) da seguinte forma: i) a criação de conhecimento surge a partir de como as pessoas criam novas maneiras de fazer as coisas, ou seja, “o conhecimento vem primariamente das experiências e habilidades dos empregados” (Monavarian & Kasaei, 2007, p. 354); ii) a cultura do compartilhamento de conhecimento é o elemento mais importante a ser verificado para implementação de GC no setor público; iii) o

armazenamento de conhecimento é facilitado pelo uso de codificação de conhecimento tácito em explícito. Esse armazenamento pode ser feito em bases de dados ou em outros repositórios; e iv) a implementação do conhecimento é fundamental para que uma organização seja considerada “baseada no conhecimento” (*knowledge-based Organization*) o que, por conseguinte, lhe dará condições de sucesso na era da economia do conhecimento.

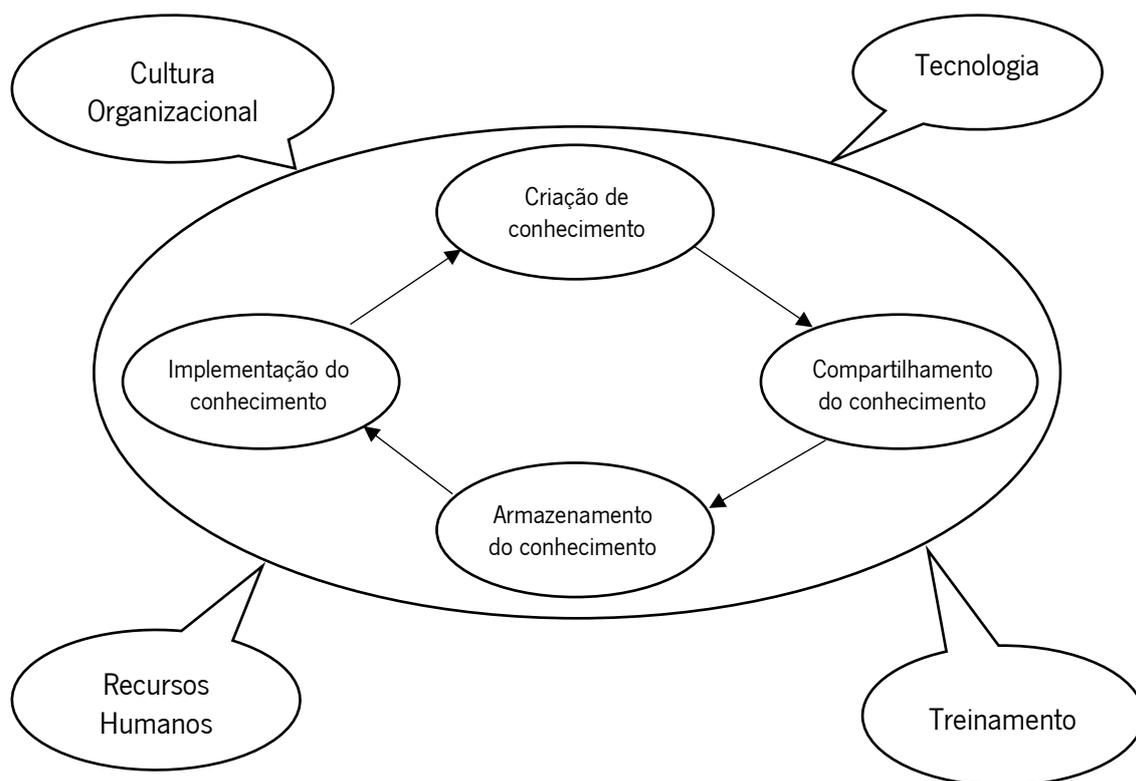


Figura 15 – Ciclo de GC para administração pública. Adaptado de Monavarian e Kasaei, (2007, p. 363).

Monavarian e Kasaei (2007) concluíram que, no caso no Ministério do Trabalho Iraniano, os elementos com maior influência no ciclo são a cultura organizacional, seguidos de tecnologia e treinamento. Destacam também que os recursos humanos têm forte influência no ciclo da GC, muito relacionada ao voluntarismo e aptidões das pessoas.

b) Modelo *Inukshuk*

Inukshuk são monumentos de pedra erguidos por um povo nômade (*Inuit*) com a forma de um ser humano. Um de seus propósitos era comunicar as direções no desolado Ártico. Serviam como uma ferramenta para a sobrevivência e era símbolo dos atos altruístas do povo *Inuit*. Eles

os construíram como sinalizadores para tornar o caminho mais fácil e mais seguro para aqueles que seguiam (Hallendy, 2013).

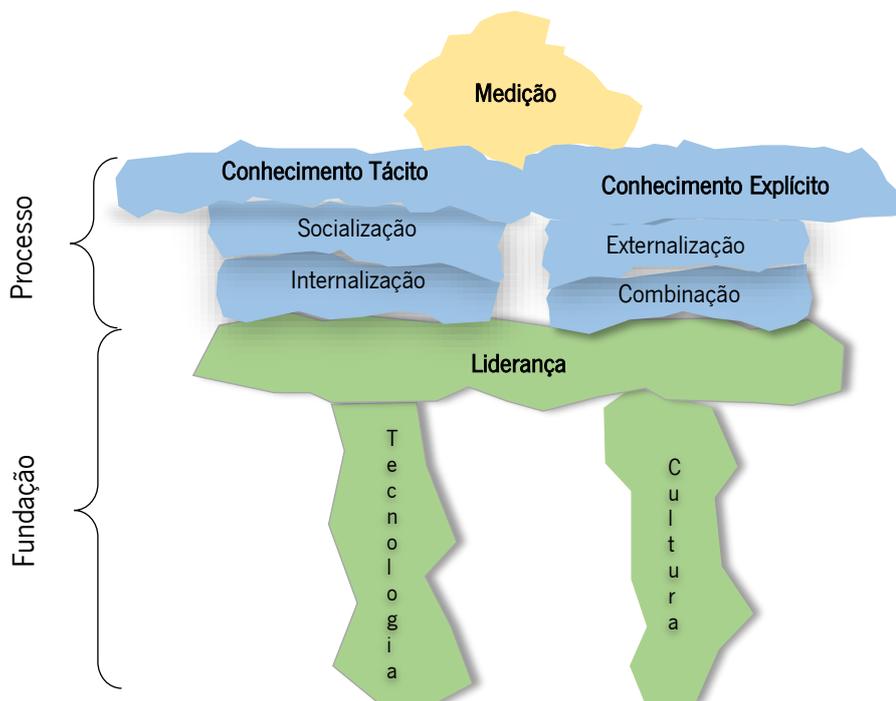


Figura 16 – Modelo de GC *Inukshuk*. Adaptado de Girard, (2005, p. 15).

O modelo de GC *Inukshuk* foi implementado pelo governo canadense. O modelo explicita claramente os seus viabilizadores e tem grande apreço local por pelo menos dois motivos:

“Primeiro, Inuksuit são símbolos bem conhecidos no Canadá e desempenham um papel importante na nossa história e tradição. Em segundo lugar, a maioria dos Inuksuit se assemelha a pessoas, para nos lembrar que são as pessoas que desempenham o papel mais importante na GC” (Girard, 2005, p. 15).

Para melhor compreender o modelo, os seus elementos viabilizadores serão explicados de acordo com o contexto no qual o modelo foi desenvolvido.

Girard e McIntyre (2010) explicam que após os ataques terroristas de setembro de 2001, ocorrido nos Estados Unidos da América, o governo canadense reconheceu a presença de ameaças no continente norte-americano e adotou medidas para aumentar sua capacidade de responder a ataques químicos, biológicos, radiológicos ou nucleares. Uma das medidas foi criar uma força-tarefa com objetivo de fortalecer a preparação, a prevenção e a resposta aos ataques terroristas, por meio de investimentos em ciência e tecnologia. Deste modo, o modelo de gestão da Comunidade Federal de Ciência e Tecnologia, integrante da força-tarefa, influenciou na criação de uma estrutura baseada nos princípios da GC (ver figura 16).

Os autores mostram a importância da cultura organizacional, ou simplesmente cultura, quando destacam que a força-tarefa tem margem de manobra para encorajar comportamentos de compartilhamento e criação de conhecimento. Esses estímulos incluem a participação conjunta de 19 Departamentos e Agências Federais de Ciência, com envolvimento de altos gerentes da área de ciência e tecnologia de todo o país. Os projetos eram selecionados para financiamento quando eles demonstravam relevância, soluções inovadoras e parcerias durante o processo de candidatura.

A tecnologia também foi particularmente importante face a uma dispersada comunidade científica ao longo do vasto território canadense, afirmam os autores. Foi criado um portal de informações com a finalidade de aprimorar a comunicação e facilitar o compartilhamento de conhecimento dentro da força-tarefa.

A liderança teve papel decisivo para o sucesso do modelo. Algumas iniciativas, narradas pelos autores, demonstram esta importância. A primeira delas foi fornecer um senso de propósito ao trabalho de todos, ao inculcar a importância do projeto para a segurança e bem-estar do povo canadense. Como iniciativa mais prática, os líderes de grupo planeavam exercícios para que todos conhecessem os trabalhos uns dos outros. Além disso, os líderes eram orientados para o resultado e promoviam esperança e otimismo que conduziam os participantes a trabalharem com excelência.

O processo era bem dinâmico e é melhor descrito pelo modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995), que é explanado no item 1.3 deste estudo (ver figura 4).

A medição é o último facilitador do modelo. É o elemento que permite as partes interessadas verificarem a eficiência (implementação do modelo *versus* custos), eficácia (atingimento dos objetivos) e efetividade (bem-estar e segurança dos cidadãos canadenses).

Girard e McIntyre (2010, p. 76) concluem que “para garantir o melhor retorno sobre seu investimento em conhecimento, é preciso entender e aplicar os viabilizadores de GC”.

c) Ciclo KDCA

O modelo desenvolvido por Batista (2012) é específico para a Administração Pública Brasileira e enfatiza a necessidade de o ciclo da GC estar alinhado com a missão, visão de futuro e objetivos da organização (ver figura 17) para que os resultados (*outputs* do processo) sejam a eficiência, qualidade, efetividade social dos serviços públicos prestados, vinculados aos princípios

constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Constituição Federal, 1988).

O autor ressalta que para que esse modelo seja adequado para orientar as organizações públicas brasileiras na implementação da GC, ele deve reunir as seguintes características: ser simples; ser prático; ter definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a administração pública; contemplar as partes interessadas da administração pública; ter fundamentação teórica baseada em revisão sistemática de literatura; e ser relevante e útil.

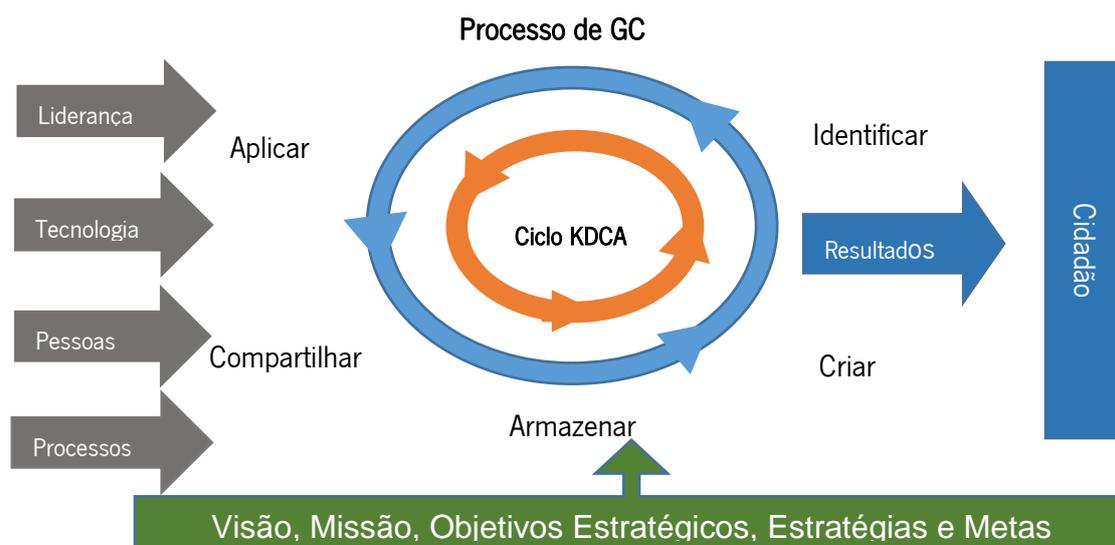


Figura 17 – Representação do processo de GC para a Administração Pública Brasileira. Adaptado de Batista (2012, p. 52).

Este modelo divide-se nas cinco componentes a seguir descritas:

- Direcionadores estratégicos da organização: missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e metas que constam no plano estratégico das organizações públicas brasileiras e devem ser apresentadas ao Tribunal de Contas da União (TCU) em seus respectivos relatórios de gestão (Instrução Normativa N° 63, 2010);
- Viabilizadores da GC: liderança, tecnologia, pessoas e processos;
- Processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento;
- Ciclo KDCA: uma analogia ao ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action* ou Planejar, Fazer, Conferir e Corrigir) onde o “P” do *Plan* é substituído por “K” de *Knowledge*. No entanto, não significa que não há planejamento, mas sim que este será focado no conhecimento (Batista, 2008).

- Resultados: eficiência, qualidade, efetividade social dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Conclui-se que os modelos verificados na literatura de GC aplicado ao setor público atribuem grande importância aos seus viabilizadores, principalmente quanto a cultura organizacional, a gestão de recursos humanos e a liderança, para que a GC seja conduzida adequadamente.

d) Desenvolvimento de um modelo de GC no contexto militar

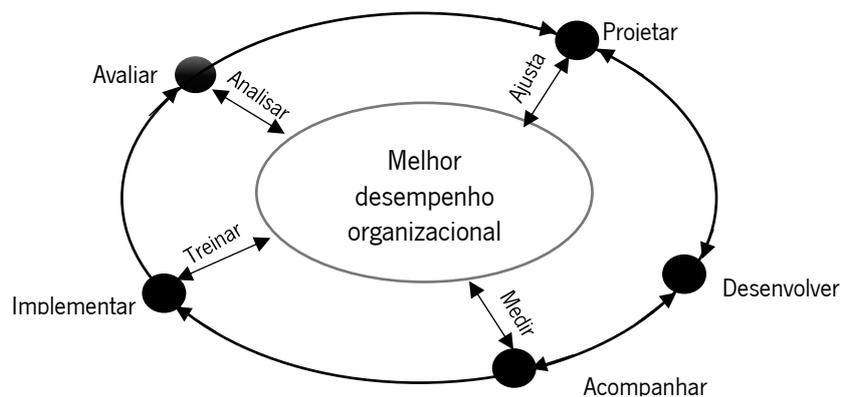


Figura 18 – O processo de GC no contexto militar. Adaptado de Dumitru (2015, p. 199)

Um modelo de GC específico para o setor militar não é fácil de se encontrar, porém alguns artigos destacam a que as singularidades da atividade militar exigem uma forma de gestão que se adeque a este setor. A GC é o centro da transformação das estruturas e doutrinas de guerra de um modelo da era industrial para um modelo imerso na era do conhecimento (Bartczak, 2002).

Dumitru (2015) propõe alguns passos para implementação de GC em um contexto militar (ver figura 18).

De início, destaca-se que esses passos são normalmente sequenciais, mas podem ser revisitados caso os gestores achem necessário.

O primeiro passo, a avaliação, consiste em analisar o conhecimento que é necessário. Em seguida, projetar significa identificar produtos ou serviços ajustados de GC que eficientemente e efetivamente atinjam os objetivos estabelecidos na avaliação. O passo seguinte é desenvolver de facto uma solução derivada das fases anteriores (avaliação e projeto). Acompanhamento é o passo onde a solução é colocada em prática para teste e validação. E por último, a implementação é a execução da solução de GC validada na fase anterior e integrá-la a unidade de sistemas de

informação que apoiam o comando. A autora ressalta que o treinamento individual para certas funções e tarefas deve continuar enquanto se fizer necessário.

McIntyre, Gauvin e Waruszynski (2003) expõem alguns requisitos para a GC no contexto militar e redigem a seguinte definição:

“Uma abordagem estratégica para alcançar os objetivos de defesa, alavancando o valor do conhecimento coletivo através dos processos de criação, coleta, organização, compartilhamento e transferência de conhecimento para a ação requer processos robustos e confiáveis em contextos operacionais, conteúdo e ativos intelectuais focados, precisos, confiáveis, com níveis adequados de recordação e processos de criação e conversão de conhecimento que correspondam ao ritmo das operações” (McIntyre, Gauvin, & Waruszynski, 2003, p. 38)

Constata-se que a literatura de GC nos contextos público e, principalmente, no contexto militar é ainda embrionária e muitos dos artigos se limitam a expor as diferenças de filosofias que devem ser adotadas pelas diferentes organizações (Schulte & Sample, 2006). No entanto são nítidos os benefícios da GC para qualquer organização e por isso perseguir a excelência em GC nesses setores é essencial.

CAPÍTULO 2: O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como visto anteriormente, a GC possui ramificações em diversas disciplinas e é analisada a partir de diferentes perspectivas. Portanto neste capítulo, passaremos a utilizar o enfoque que terá o estudo sobre a relação da Gestão de Recursos Humanos (GRH) com a GC, principalmente quanto ao uso das competências e da relevância das macro atividades da GRH tais como recrutamento, gestão de desempenho, gestão de carreiras, dentre outras.

2.1. A Gestão de Pessoas por Competências

Os termos “Gestão de Competências”, “Gestão por Competências” e “Gestão de Pessoas por Competências” são usados na literatura indistintamente, entretanto, para o contexto em que este estudo abordará esta modalidade de gestão, será adotado a nomenclatura de Gestão de Pessoas por Competências (GPC) a qual é utilizada na Marinha do Brasil, que é o campo empírico escolhido para esta investigação. A GPC é um modelo relativamente recente de GRH e possui interferência positiva no conhecimento organizacional que é fruto das competências e do conhecimento coletivo da força de trabalho da organização (Prahalad & Hamel, 1993).

O conceito das competências é representado normalmente com uma peça central, ao nível das práticas de gestão, e é considerado fundamental para as transformações organizacionais contemporâneas e a competitividade. Neste cenário, pode-se afirmar que a GPC nasce de uma certa rutura com o modelo *taylorista* de administração com ênfase nas tarefas e passa a ter as competências como diferencial. O movimento surge na América, com um estudo do Departamento de Defesa Norte-americano que indicou o alto nível de insatisfação entre os seus trabalhadores com o conteúdo do trabalho, a sua organização e o grau de influência que possuíam sobre as suas atividades (Cascão, 2014).

A competência é pensada como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas (Fleury & Fleury, 2001).

Durand (2006) conceitua a competência igualmente assentada em três dimensões (ver figura 19), a saber: os conhecimentos (saber o quê e porquê); habilidades (saber como); e atitudes (querer fazer).

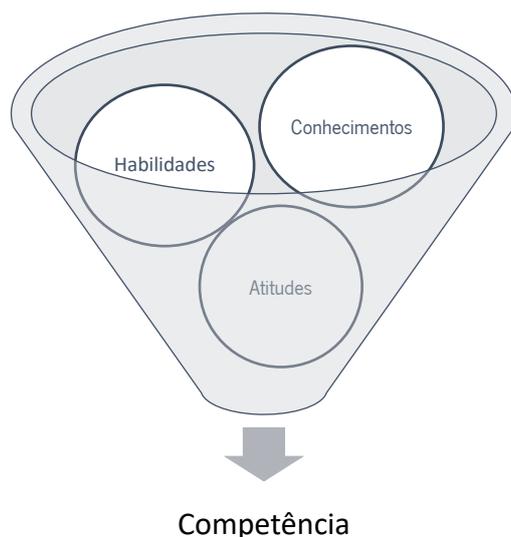


Figura 19 – As três dimensões da competência. Adaptado de Durand (2006, p. 281)

O conhecimento corresponde a capacidade de receber informações e integrá-las dentro de uma representação preexistente. É o saber “o quê” e o “porquê”. A habilidade refere-se à aptidão de agir para atingir os objetivos ou procedimentos predefinidos, envolvendo técnica e destreza. E por último, a atitude está relacionada com aspetos afetivos e sociais referentes ao trabalho (Guimarães, 2000).

O conceito de competência pode ser aplicado tanto no nível individual quanto nos níveis de equipe de trabalho e até da organização como um todo (Brandão & Guimarães, 2001). Os elementos que constituem a competência de uma organização são a motivação, o empenho e a vontade dos recursos humanos, além da cultura organizacional feita de valores, ritos, rituais e crenças comuns (Durand, 2006).

Para Ruas (2005, p. 5) “a noção de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que de um *stock* de conhecimentos e habilidades”. Nesta mesma linha, Paiva e Melo (2008) propõem que a competência pode ser definida como a mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de natureza diferenciada de maneira a gerar resultados reconhecidos individual, coletiva, econômica e socialmente.

Neste contexto, a GPC deve ser pensada como um conjunto de atividades através das quais se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação (Ruas, 2005) e vislumbra-se, portanto, os seguintes exemplos de atividades práticas da GRH para o gerenciamento de competências: descrição, análise e avaliação dos cargos; delineamento de carreiras; recrutamento

e seleção; admissão e demissão; treinamento e desenvolvimento; avaliação funcional (Paiva & Melo, 2008).

Vale ressaltar que o delineamento das competências necessárias deve ser realizado por pessoas da organização. Porquanto as competências e o desenvolvimento de gestão de competências dependem do contexto (Debunking management skills and competencies myths, 2005).

Os agentes públicos devem aperfeiçoar sua gestão e neste contexto a GPC não deve ser opcional. Por essa razão, tornar a GPC uma prioridade política e deixar claro para os gestores públicos que todos nós (população) esperamos que eles tenham competências básicas para o cargo é importante (Feldman, 2005).

A MB define a GPC como “um processo de gestão de pessoas e suas competências, associadas às competências necessárias à execução das tarefas inerentes aos diversos cargos e funções existentes numa organização” (Secretaria-Geral da Marinha, 2015a, p. 16).

A Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha (DGPM) é o órgão responsável pelo Programa de Gestão de Pessoal (PROPES). Este programa tem como propósito aprimorar a gestão de pessoal da Marinha com base no conceito de Força de Trabalho, observando a cultura naval, utilizando técnicas da GPC e pelo Mapeamento de Processos (Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha, 2014).

Nota-se na literatura o uso comum de termos como “saberes” e “conhecimento” na definição de GPC, porém, apesar das ambiguidades existentes na literatura e no cotidiano das organizações quanto às nomenclaturas aplicadas na GPC e na GC, pode-se extrair benefícios para a organização se buscarmos à interseção dessas duas gestões na GRH, que deve contribuir para a criação de um clima propício ao bem-estar material, motivacional, desenvolvimento e sinergia do patrimônio humano da organização, o que resulta em maior saúde do trabalhador e, conseqüentemente, maior eficácia no trabalho (Câmara & Queiroz, 2012).

A implementação da GPC parte normalmente da identificação das competências (Cascão, 2004) e pode-se, a partir deste ponto, criar uma matriz de competências onde serão confrontadas as competências necessárias a determinado posto de trabalho e as competências disponíveis na organização. Isso possibilita colocar “a pessoa certa no lugar certo” (Secretaria-Geral da Marinha, 2015a, p. 16). Para Câmara e Queiroz (2012), o mapeamento de competências serve de base para a organização planejar, prover, desenvolver e avaliar as competências. Desta forma, quando não há a competência necessária na organização, a GRH deverá desenvolvê-la por meio da

capacitação adequada o que aumentará o conhecimento nas pessoas da organização e isto poderá vir a ser um passo para a criação de novos conhecimentos para a organização.

A GC está intrinsecamente ligada à capacidade das organizações em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e terem capacidade inovadora, traduzida em novos produtos, processos e liderança de mercado (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Nesta mesma linha, Sequeira e Carreira (2007) acrescentam que assumida a ideia de que vivemos numa sociedade e numa economia do conhecimento, os recursos humanos são a porção fundamental para o sucesso das organizações. Estas devem ter como uma das suas preocupações estratégicas, a criação, disseminação e a utilização do conhecimento para atingir plenamente os seus objetivos e por isso dependem, em larga medida, das práticas de recursos humanos, nomeadamente: do recrutamento, da forma como se desenvolve o ciclo dos recursos humanos; da adequação e avaliação de desempenho realizada; do ajustamento entre sistemas de recompensas e o alcance dos objetivos estratégicos; e, por último, do desenvolvimento das competências necessárias para assegurar o sucesso da estratégia organizacional.

A figura 20 elenca as principais atividades práticas de GRH, e a sua relação harmônica com as rotinas da GPC e GC.

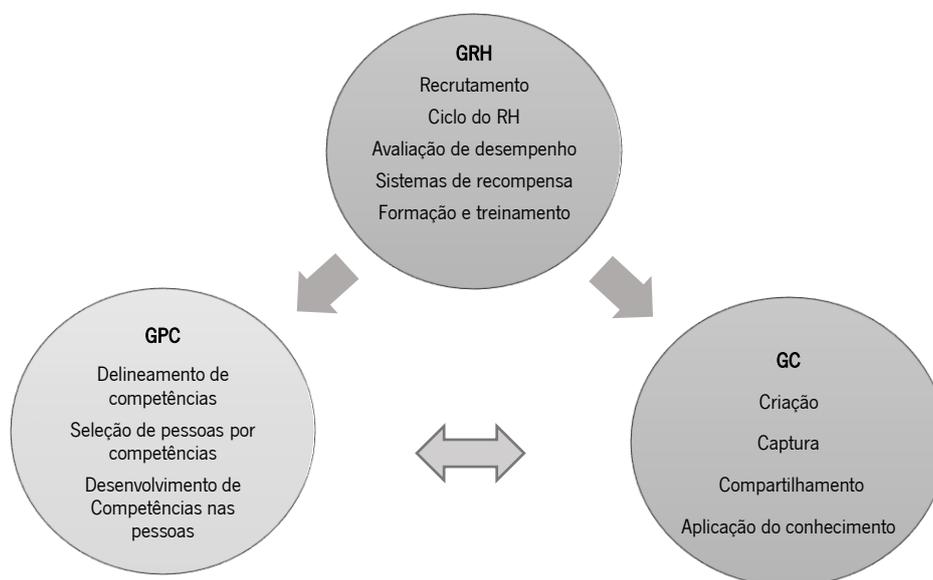


Figura 20 – Diagrama de Relacionamento entre GRH, GPC e GC.

A dificuldade em se transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito não tem tido solução na tecnologia, mas sim no desenvolvimento de competências específicas nas pessoas da organização (Casção, 2004). Por fim, destaca-se que a GC só tem a ganhar com os contributos das GPC.

2.2. As principais atividades da Gestão de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento

As pessoas são provavelmente o mais importante elemento que precisa ser considerado na GC de uma organização. Esta é a posição assumida pela Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha (2016) que destaca o RH como o seu maior patrimônio. No entanto, existem muitas organizações que relacionam a GC com a implementação de novos sistemas baseados em TI, negligenciando aspectos organizacionais como questões humanas e sociais (Kautz & Thaysen, 2001).

Gerir o conhecimento está diretamente relacionado com gerir os recursos humanos. Se uma organização quer ter uma GC eficaz, precisa ter uma GRH igualmente eficaz. As políticas de recursos humanos afetam fortemente as formas pelas quais as organizações gerenciaram seus conhecimentos (Lim & Klobas, 2000).

Para Saint-Onge (1996), o pensamento coletivo que compõe a cultura organizacional fornece os filtros pelos quais o conhecimento é acessado para aplicação futura na organização e por isso o autor destaca o papel dos RH e da cultura organizacional como fatores que contribuem fortemente para a GC. Rubenstein-Montano et al. (2001b) reforçam esta ideia e afirmam que as pessoas e a cultura em que trabalham são os fatores condutores que, em última instância, determinam o sucesso ou o fracasso das iniciativas de GC.

Outro critério importante que deve estar incluído na GRH é o treinamento dos funcionários. Sobre isso, Monavvarian e Kasaei (2007) destacam que a educação pré-profissional e a formação em serviço são as duas formas principais de preparação dos funcionários para desenvolvê-los para funcionarem como trabalhadores do conhecimento. Ainda sobre o critério de treinamento, Smith (2001, p. 311) diz que “trabalhadores que carecem de educação e treinamento adequados, ou conhecimento explícito, lutam para manter-se”. “Portanto, é importante para a organização ter um programa de treinamento adequado para capacitar os funcionários a ganhar conhecimento e contribuir para a criação e transferência de conhecimento na organização” (Monavvarian & Kasaei, 2007, p. 357).

Uma frase emblemática que demonstra a importância das pessoas para GC é “o conhecimento é gerado somente pelos indivíduos. Uma organização não pode gerar conhecimento sem pessoas” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 59).

Destacada a importância dos indivíduos para GC, introduziremos a relevância da GRH, principalmente na motivação dos colaboradores, para a GC. Algumas das macro funções de GRH serão aqui destacadas pois entende-se que são fundamentais para a GC.

2.2.1. Recrutamento

As pessoas são as portadoras de conhecimento. Diferentes pessoas possuem diferentes tipos de conhecimento. Portanto, se uma empresa está a recrutar é porque decidiu incluir uma nova variedade de conhecimentos à sua base e desta forma deve avaliar que tipo de conhecimento é necessário (Zellner & Fornahl, 2002) e para isso poderá utilizar a leitura RAKID do modelo DIKAR (ver figura 3).

“Evitar a escassez de mão-de-obra e postos de trabalhos vagos é um fator chave para a competitividade das organizações, particularmente em inovação” (Backes-Gellner & Tuor, 2010, p. 271). Para estas autoras, o recrutamento de pessoas com conhecimentos e habilidades externas à organização não exclui a necessidade de treinamentos internos. Ao contrário disso, deve-se investir nos treinamentos internos e assim aumentar a probabilidade de melhorar o processo de recrutamento, atraindo as pessoas com as qualificações desejadas no mercado externo.

Importante ressaltar que para desenvolver uma cultura de conhecimento na organização o recrutamento pode ser uma ótima ferramenta. Recrutar funcionários com uma atitude positiva em relação ao compartilhamento de conhecimento e à dinâmica de equipe por meio de uma avaliação de contribuições de conhecimentos passados, motivações de compartilhamento de conhecimento, comportamento de equipe e padrões de aprendizagem, pode ajudar a organização a nortear a sua cultura de conhecimento (Oliver & Kandadi, 2006).

É notório que a literatura em relação ao recrutamento é maior e mais aprofundada no campo organizacional privado, porém com a modernização do serviço público que cada vez mais busca eficiência e redução de custos, a gestão de recursos humanos assumiu uma posição mais estratégica nestas organizações e assim consegue alavancar a seleção e retenção de pessoas talentosas (Truss, 2008).

Dada a importância da atividade de recrutamento, argumentamos que é necessário desenvolver métodos e práticas adequadas para recrutar pessoas que não só possuam capacidade de realizar as tarefas (conhecimento do tipo *Techné*) que a função a ser preenchida exige, mas também que selecione pessoas com os demais tipos de conhecimento (ver quadro 1), além da disposição em compartilhar com seus colegas de trabalho o conhecimento adquirido.

2.2.2. Treinamento

O que é treinamento? Qual a necessidade das pessoas em receber treinamento? Por que as empresas investem no treinamento de seus funcionários? Essas são algumas das perguntas que surgem no desenvolvimento do tema e a literatura traz essas respostas.

O treinamento pode ser visto como uma metodologia que permite aos funcionários alcançar uma performance padrão. Assim, o treinamento pode ser definido como “uma experiência, uma disciplina, ou um regime que faz com que as pessoas adquiram novos comportamentos predeterminados” (Laird, 2003, p. 13).

Os sistemas organizacionais em geral, no qual sempre estão incluídos os recursos humanos, possuem três componentes básicos: entradas (*inputs*), processo e saídas (*outputs*). Para que o *output* seja aceitável, as pessoas da organização devem ser transformadas do que eram quando foram recrutadas. Isto significa que devem ser preparadas e que precisam ser treinadas para exercerem suas funções (Laird, 2003).

Outros conceitos, como educação e desenvolvimento, também são comuns na literatura. Para Laird (2003), a educação é um conjunto de atividades de GRH voltados para a melhoria da competência geral do empregado para uma direção determinada e acima do trabalho atual realizado. Já o desenvolvimento está focado em preparar os funcionários para que eles possam acompanhar a evolução da organização.

Apesar desta necessidade de treinamento ser premente, 35 % do potencial do nosso capital humano global permanece pouco desenvolvido devido a falta de oportunidades de aprendizagem ou emprego ou ambos (World Economic Forum, 2016). Ainda segundo o relatório sobre o capital humano do Fórum Económico Mundial, o sistema educacional atual mostra-se desconectado das habilidades ou aptidões exigidas pelo mercado de trabalho ao dar ênfase em desenvolver habilidades/aptidões cognitivas em detrimento das não-cognitivas como as relacionadas com capacidade do indivíduo em cooperar, inovar e de resolver problemas.

As empresas investem em treinamento com a esperança de que haja aumento da capacidade das habilidades coletivas e por conseguinte da produtividade da empresa, desde que consigam garantir que os trabalhadores treinados permaneçam na organização (Kennett, 2013). Esta autora destaca ainda que há estudos nesta área que fornecem evidências de que o treinamento reduz a probabilidade de *turnover* de trabalhadores de ambos os sexos.

Chukwu (2016) faz afirmações nesta mesma direção de que as empresas têm aumentado seus investimentos em treinamento com expectativas de altos retornos, porém expõe que a

avaliação da efetividade dos treinamentos tem recebido pouca atenção tanto de pesquisadores quanto de praticantes. Chukwu (2016) destaca ainda a importância de avaliar os atributos do treinador/formador, tais como a disposição, o trabalho em grupo e a interação, na efetividade do treinamento.

Dada a importância do treinamento para a transferência de conhecimento entre treinador e treinado, algumas técnicas foram desenvolvidas. A mentoria (*mentoring*) é uma delas e é possivelmente aplicável às OMPS-I da MB e, portanto, será alvo de menção deste estudo.

2.2.3. Mentoria (*Mentoring*)

A mentoria consiste em uma forma de relacionamento baseado na parceria entre um trabalhador experiente – o mentor e um trabalhador com pouca experiência – o aprendiz (encontrado na literatura como *trainee* oriundo da língua inglesa e como *protégé* proveniente da língua francesa). Os mentores proveem aos aprendizes funções que realçam suas carreiras além de oferecerem tarefas desafiadoras e proteção (Kram & Isabella, 1985).

A mentoria, como qualquer outra forma de relacionamento, possui algumas fases. A primeira delas é a da iniciação e é o período onde o processo de mentoria se forma. Nesta fase é que o aprendiz reconhece o potencial do mentor que servirá de modelo dentro da organização. Por sua vez, o mentor reconhece o aprendiz como alguém que merece a sua atenção. Em seguida, vem a fase de cultivo onde mentor e aprendiz aprendem mais um sobre o outro. A terceira fase é a de separação. Esta etapa envolve uma separação estrutural e psicológica entre mentor e aprendiz e em alguns casos pode ser estressante emocionalmente. E, por último, a fase da redefinição consiste no encerramento da mentoria e os parceiros passam a ter um contacto informal e de suporte mútuo (Chao, 1997).

O propósito primário da mentoria é a aprendizagem onde a transmissão de conhecimento é o seu núcleo. A mentoria pode ser um processo formal ou informal. No primeiro, há um programa organizado e estruturado que delineiam as regras do relacionamento entre mentor e aprendiz nas organizações. Já na mentoria informal, o vínculo surge espontaneamente quando o aprendiz recebe orientação, encorajamento e apoio emocional do mentor (Lee, Krauss, Suandi, & Hamzah, 2016).

Bozeman e Feeney (2007) apresentam a mentoria como um processo para a transferência informal de conhecimento e auxílio psicossocial percebido pelo recetor como relevante para o seu trabalho, carreira ou desenvolvimento profissional. Para estes autores, a mentoria usa comunicação informal, geralmente frente a frente e durante um período de tempo sustentado,

entre uma pessoa que é percebida como tendo maior conhecimento relevante, sabedoria ou experiência (o mentor) e uma pessoa que é percebida como tendo menos (o aprendiz).

O estudo de Bozeman e Feeney (2007), através de sua definição de mentoria, traz contributos importantes e responde a algumas questões sobre mentoria, tais como: A mentoria é diferente quando o mentor é o chefe do aprendiz? É obrigatório o reconhecimento para um relacionamento de mentoria? O mentor e o aprendiz devem gostar um do outro?

Quanto a primeira pergunta, Bozeman e Feeney (2007) alegam que o fato de o mentor ser o chefe não o desqualifica para a função desde que não haja formalidade ou obrigatoriedade no exercício da mentoria. Já quanto a segunda questão, os autores defendem que sim. Como a própria definição dada por eles diz, o mentor é percebido como mentor e o aprendiz é percebido como aprendiz, bem como o conhecimento transmitido é percebido como relevante pelo aprendiz, portanto há necessidade de reconhecimento dessa relação por ambas as partes. Quanto ao desenvolvimento de laços de amizade (mentor e aprendiz), Bozeman e Feeney (2007) afirmam que a mentoria consiste na transferência informal de conhecimento e auxílio psicossocial e que para isso ocorra o mínimo que se exige é respeito mútuo e gratidão social. Porém amizade e um mínimo de envolvimento emocional parece ser adequado para essa relação.

No que a tange a GC, a mentoria pode ser uma ferramenta especial para a retenção do conhecimento na organização, pois trata-se de uma excelente forma de transferência de conhecimento tácito de pessoas mais experientes para menos experientes (Massingham, 2014). O estudo Massingham (2014), baseado em uma variedade de boas práticas, aponta o que não funciona no caso da mentoria. O autor afirma que a mentoria fica abafada quando se tenta transformá-la em um processo formal e acrescenta que a mentoria deve parecer uma atividade voluntária, onde mentor e aprendiz se respeitam mutuamente e possuem um bom relacionamento no trabalho.

A mentoria é reconhecida por exercer um papel fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional para as pessoas que participam desses programas de parceria, e se destaca por ser um excelente instrumento para ampliar o conhecimento organizacional (Massingham, 2014; Cole, 2015).

Após expor a importância e os benefícios da mentoria para a GC, cabe encerrar este tema com a listagem dos principais fundamentos para o sucesso deste processo enumeradas por Cole (2015): oportunidades para interações frequentes entre mentor e aprendiz; confiança; competências de relacionamento interpessoal, especialmente para o mentor; envolvimento com a

mentoria e capacidade de ouvir e ter empatia. Observando esses fundamentos, ambos, mentor e aprendiz, são beneficiados.

2.2.4. Desenvolvimento e Gestão de Carreiras

Tradicionalmente, as organizações, através de várias políticas e práticas, visam gerir e melhorar a eficácia da carreira de seus funcionários. Essas políticas e práticas codificam um roteiro de carreira organizacional específico onde são definidas as regras para ter um caminho de carreira reconhecido organizacionalmente. Ao internalizar essas interpretações de comportamento, os indivíduos moldam suas ações individuais de carreira de acordo com esse roteiro. Ao fazê-lo, eles agem com comportamentos organizacionalmente adequados de modo a desenvolver suas carreiras (Cappellen & Janssens, 2010).

O desenvolvimento de carreira tradicional apresenta limitações, como as apontadas por Arthur (1994), que conceitua um novo modelo de carreira: a *boundaryless career* (carreira sem limites) que se caracteriza por uma elevada mobilidade inter-organizacional-ocupacional dos indivíduos e a capacidade destes adquirirem continuamente novos conhecimentos e competências.

O autor destaca o perigo inerente à presumida benevolência das organizações onde ele inclui algumas expectativas dos indivíduos que podem não ser atendidas pela organização, tais como: os que trabalham mais intensamente serão melhor recompensados, os representantes organizacionais que fazem promessas estarão ao redor para cumpri-las; e o conhecimento especializado ou realização passadas significa segurança de emprego futuro.

Arthur (1994) reforça que a carreira sem limites é o antônimo da carreira com limites ou a carreira organizacional. Sob essa perspectiva, os limites seriam notadamente as barreiras hierárquicas. O autor faz a seguinte questão: “Nós consideramos o que as carreiras, como repositórios de aprendizagem individual, podem significar para a aprendizagem organizacional? (Arthur, 1994, p. 296).

É sob o enfoque dado a essa questão que a GRH deve atribuir importância. As organizações, bem como os próprios funcionários, devem gerenciar suas carreiras de forma a promoverem o aumento da sua aprendizagem individual, bem como a criação, compartilhamento e aplicação de novos conhecimentos para o incremento da aprendizagem organizacional e conseqüentemente para a melhoria do desempenho organizacional como um todo.

2.2.5. Avaliação de desempenho

A gestão de desempenho dos funcionários tem uma tendência crescente em um clima económico competitivo, caracterizado por pressões por aumento de produtividade e reduções de custos (Rowland & Hall, 2012). E nesse sentido, em qualquer modelo de gestão, a avaliação de desempenho consiste em um dos instrumentos ou práticas dessa gestão. Segundo Judge e Ferris (1993, p.80): “Talvez não haja um sistema de recursos humanos mais importante nas organizações do que a avaliação de desempenho”.

Apesar de ser uma ferramenta importante e que aparentemente é vista por gestores e empregados como algo com potencial, a avaliação de desempenho, na prática, raramente atinge o seu objetivo, o que abre uma discussão sobre os fatores de motivação e percepção de justiça, de desonestidade, desconfiança e iniquidade, reforçam os autores anteriores.

Judge e Ferris (1993) acrescentam que a classificação atribuída pelos avaliadores aos avaliados influenciam de forma direta as ações e resultados dos recursos humanos da organização e que o contexto social e situacional tem um papel significativo nestas classificações. São destacados pelos autores alguns elementos da influência social sobre as avaliações como a similaridade dos dados demográficos do avaliador e do avaliado, a qualidade do relacionamento no trabalho entre avaliador e avaliado, a experiência do avaliador e a oportunidade deste observar regularmente o desempenho do avaliado no trabalho.

Outros pesquisadores sugerem que os motivos do avaliador e o contexto organizacional também devem ser considerados como fonte das imprecisões nas avaliações de desempenho e que há três fatores primários na avaliação não relativos ao desempenho que os gestores consideram ao avaliar o desempenho de seus funcionários: as potenciais consequências negativas das classificações; as normas organizacionais; e a oportunidade de promover o seu próprio interesse (Spence & Keeping, 2010)

Nota-se que avaliar o desempenho de outros é importante, porém complexo. De facto, faz-se necessário que haja formação adequada tanto para o avaliador quanto para o avaliado, a fim de evitar os muitos erros de classificação que são comuns na avaliação do desempenho (Appelbaum, Roy, & Gilliland, 2011). Piggot-Irvine (2003) elenca os elementos necessários para uma avaliação de desempenho eficaz: transparência e confidencialidade; independência de aspetos disciplinares; processo educativo; confiança; desenvolvimento integrado e *Accountability* (responsabilização); boa fundamentação com treinamento e tempo; base em dados e informações objetivas; diretrizes claras; respeito mútuo e profundidade na observação. Piggot-Irvine (2003, p. 172) ressalta que “a

avaliação eficaz é apoiada por uma relação de respeito e tem resultados diretamente ligados à melhoria da aprendizagem e do ensino”.

De acordo com Fletcher (2001, p. 473) a avaliação de desempenho consiste em “uma variedade de atividades através das quais as organizações procuram avaliar os funcionários e desenvolver suas competências, melhorar o desempenho e distribuir recompensas”. Smith & Rupp (2003, p. 107) complementam essa visão e dizem que “embora as avaliações de desempenho possam ser vistas como ficando aquém de suas intenções originais, elas ainda servem a duas finalidades principais: fornecer *feedback* aos empregados e determinar o mérito individual.”

O *feedback* também é uma ferramenta importante para a melhora do desempenho dos funcionários e é notório que se o seu uso efetivo é a arquitetura para as organizações manterem alta qualidade de desempenho e de vida profissional (Mayfield & Mayfield, 2011). Os líderes que promovem um ambiente de *feedback* são acessíveis, fornecem *feedback* de alta qualidade, e estão dispostos a fornecer *feedback* positivo e negativo para ajudar os funcionários a aprender e melhorar seu desempenho (Steelman, Levy, & Snell, 2004). Davis (2011) ressalta que o *feedback* deve ser informal, casual e contínuo e que os líderes devem ser treinamentos para maximizar o envolvimento do empregado durante a avaliação bem como aprenderem como fazer comentários negativos de forma construtiva e como encorajar o empregado a fornecer soluções para um mau desempenho.

Neste sentido, a GRH deve buscar desenvolver técnicas visando reduzir as imprecisões das avaliações e focar nos elementos para que esta seja efetiva com o objetivo maior de aumentar a aprendizagem e o conhecimento organizacional.

2.2.6. Sistemas de recompensas

O conhecimento deveria ser compartilhado generosamente? Essa uma questão levantada por Anand e Walsh (2016) e muito pertinente à relação das práticas de GRH com a GC. Os autores, na busca por respostas às questões: “as pessoas são generosas para compartilhar conhecimento?” e “por que as pessoas compartilham seus conhecimentos?” (Anand & Walsh, 2016, p. 713), afirmam que não se pode impor o compartilhamento de conhecimento, mas que este pode ser facilitado e nutrido nas organizações.

A partilha de conhecimentos tem um aspeto ímpar pois o conhecimento é um ativo que não deprecia como os outros ativos tangíveis e até intangíveis. Quanto mais os colaboradores partilham os seus conhecimentos, mais valor sinérgico é criado e, portanto, esse comportamento deve ser

estimulado pela organização. No entanto, estimular a transferência de conhecimento de forma eficaz é um dos esforços mais desafiadores dos gestores (Lin, Wu, & Lu, 2012).

Ao partir da premissa que “a partilha de conhecimentos é essencial para o funcionamento de todo sistema social” (Mergel, Lazer, & Binz-Scharf, 2008, p. 5), os autores dizem que os motivos para não partilhar o conhecimento são óbvios e justos como a demanda de tempo e a possível perda de poder competitivo do transmissor, porém fatores de nível individual, relacional e informacional influenciam no engajamento das pessoas em partilhar voluntariamente os seus conhecimentos.

De facto, verifica-se que as pessoas não possuem o mesmo nível de engajamento em partilhar seus conhecimentos de forma espontânea e generosa. Neste ponto, como maneira de uniformizar e harmonizar a distribuição de conhecimentos na organização é que um sistema de recompensas pode funcionar.

A disposição dos indivíduos em compartilhar seus conhecimentos, à luz da teoria da troca social (*The Social Exchange Theory*), está diretamente relacionada com o recebimento de benefícios, que pode ser formalizado pela organização por um sistema de recompensas ou incentivos económicos (Lin & Lo, 2015) não ignorando, no entanto, a importância da confiança que os colaboradores têm de receber algo em troca (Freire, 2014).

Quando os benefícios não são suficientes em compensar os custos do compartilhamento do conhecimento surge uma das maiores barreiras ao sistema (Huber, 2001). O autor salienta que algumas práticas dos gestores da organização devem acompanhar o sistema de recompensas para que o compartilhamento e a transferência de conhecimentos sejam algo comum na organização: assegurar que nenhuma política organizacional e nenhuma característica dos sistemas de recompensa da organização desestimulem o compartilhamento do conhecimento; difundir as expectativas da gerência de que as pessoas se engajarão na prática porque é a coisa certa a fazer, comunicando assim os valores da administração; dar o exemplo ao compartilhar o conhecimento e conseguir que outros membros influentes da organização também o façam; divulgar os casos em que a partilha de conhecimentos e o uso do conhecimento transferido beneficiaram a organização e seus membros; celebrar os casos em que a prática ocorreu e encorajar de forma privada os retardatários a partilharem.

Martin-Perez e Martin-Cruz (2015) destacam que as organizações tentam aumentar a disposição dos seus colaboradores em partilhar seus conhecimentos por meio de um sistema de recompensas, mas que, de facto, as recompensas intrínsecas ou extrínsecas despertam um

comprometimento afetivo do colaborador com a organização, e, por conseguinte, aumentam sua voluntariedade em compartilhar o conhecimento.

Zhang e Zhang (2014) demonstram a importância do equilíbrio entre recompensas monetárias e não monetárias e destacam que os indivíduos cooperam mais quando percebem sua participação nos resultados e decisões da organização, o que deve ser reforçado pelos gestores.

Por fim, conclui-se que a GRH terá efeitos positivos para a GC se agir conforme com as seguintes diretrizes:

- i. Buscar recrutar funcionários com uma postura positiva em relação ao compartilhamento de conhecimento e à dinâmica de equipe;
- ii. Treinar os funcionários para que possam ser transformados do que eram quando foram recrutados. Esse treinamento deve focar-se tanto nas habilidades cognitivas quanto nas não-cognitivas e a sua efetividade deve ser constantemente avaliada;
- iii. Gerenciar, em conjunto com os funcionários, suas carreiras de forma a promover a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento;
- iv. Avaliar o desempenho dos funcionários com mecanismos que diminuam as influências sociais, pessoais, contextuais e situacionais e conduzir treinamentos regulares para avaliadores e avaliados de modo a alcançar resultados positivos que possam aumentar a confiança e o respeito mútuo, bem como desenvolver competências, melhorar a aprendizagem, o ensino e o desempenho dos funcionários, e, por último;
- v. Criar um sistema de recompensas equilibrado, com compensações financeiras, não financeiras, intrínsecas e extrínsecas. Este sistema deve estar aliado a uma cultura organizacional onde os altos escalões estão empenhados com a transferência de conhecimento, para ser capaz de despertar nas pessoas um comprometimento com a organização a ponto de compartilharem o conhecimento obtido com esforço.

Caso se consiga executar estas tarefas, aumentam as possibilidades de se ter um ambiente organizacional propício a uma efetiva GC.

2.2.7. GC e Rotatividade de Pessoal

Elencadas as práticas de GRH e seus contributos para a GC, faz-se necessário ainda discorrer sobre uma barreira à GC na perspectiva da GRH: a rotatividade de pessoas na organização (*turnover*). Serão verificadas na literatura existente as suas causas, suas consequências e as possíveis soluções para mitigar seus negativos efeitos sobre a GC. Podemos definir rotatividade como: “O movimento de trabalhadores em torno do mercado de trabalho, entre firmas, empregos e ocupações e entre situações de emprego e desemprego” (Abbasi & Hollman, 2000, p. 333).

Pode-se dizer que a rotatividade, de facto, é a última instância de um processo relativamente lento, em que os colaboradores da organização avaliam seus empregos, desenvolvem um sentimento negativo, tomam medidas para assegurar sua futura empregabilidade e, finalmente, demitem-se e saem da organização levando o seu conhecimento (Chau, Dahling, Levy, & Diefendorff, 2009). Os autores destacam que a intenção de deixar a organização aumenta quando o indivíduo sofre com a dissonância emocional, que é um estado desconfortável no qual ocorre uma disparidade entre as emoções sentidas e as emoções demonstradas. Isto ocorre sempre quando a pessoa age superficialmente.

Percebe-se, portanto, que o ato de desistir, de demitir-se é o estopim de um processo que passa pela etapa da intenção de saída. Esta intenção de demitir-se é largamente influenciada pela insatisfação no trabalho, falta de compromisso com a organização e sentimentos de estresse que, por sua vez, são afetados pelas fontes de estresse no trabalho (Firth, Mellor, Moore, & Loquet, 2004).

Ongori (2007) acrescenta que esta é uma decisão claramente individual e que os pesquisadores verificam que características pessoais, como o locus de controlo e o senso de impotência, também influenciam no processo de tomada de decisão.

Embora em alguns setores, como o de alta tecnologia, a rotatividade de pessoal não seja necessariamente um problema, mas até um benefício, notadamente evidenciado no Vale do Silício nos Estados Unidos da América (Shankar & Ghosh, 2013), as consequências da rotatividade de pessoal, ao nível organizacional são negativas, além de sempre caras, prejudiciais e afetam o desempenho organizacional (Mueller & Price, 1989).

Substituir funcionários que deixam a organização e selecionar, recrutar e treinar os novos custa muito tempo, dinheiro e esforço e que podem ser aumentados se analisarmos do ponto de vista da rutura de relações interpessoais (Mossholder, Settoon, & Henagan, 2005).

Mas qual será a relação da rotatividade de pessoal com a GC nas organizações? Há algumas evidências apontadas na literatura para resposta a esta questão. Uma delas é a perda do conhecimento que pode ser definida como a dissipação do conhecimento acumulado oriundo do aprendizado e das ações individuais e coletivas. Numa perspectiva da GRH, esse facto pode ser atribuído à rotatividade de pessoas na organização (Daghfous, Belkhodja, & Angell, 2013).

No campo das organizações industriais, o fundamental para grande parte das investigações sobre essa relação é a noção de que a rotatividade de pessoal afeta negativamente as organizações devido à perda de conhecimento orientado para produção. A perda desse conhecimento fruto da rotatividade de funcionários pode interromper as operações e ter efeitos adversos sobre a eficiência, vendas e qualidade do produto ou serviço (Eckardt, Skaggs, & Youndt, 2014).

O setor de recursos humanos pode atuar de forma a minimizar os efeitos negativos da rotatividade de pessoal na GC. Alshanbri et al. (2015) afirmam que os departamentos de recursos humanos das organizações devem criar uma estrutura para a retenção do conhecimento necessário daqueles que deixam a organização e ressalta que organizações com fortes políticas de recursos humanos e sistemas de comunicação fortes têm menor rotatividade e, por conseguinte, menos perda de conhecimento. Os autores reforçam que “as estratégias de GRH precisam estar abastecidas com processos de conhecimento para alcançar uma GC efetiva e minimizar os efeitos da rotatividade dos funcionários” (Alshanbri, et al., 2015, p. 703). Para os autores, as estratégias passam pelos quatro principais domínios da GRH: recrutamento e seleção, treinamento e formação, gestão de desempenho e gestão de recompensas.

Concluída a nossa revisão da literatura, terminamos este capítulo com a enumeração de as questões norteadoras do nosso estudo empírico:

- i. Como é entendida a Gestão de Conhecimento, por parte de chefias e subordinados das OMPS-I da Marinha do Brasil?
- ii. Quais as práticas de GRH que mais contribuem para a promoção eficaz da GC por parte das OMPS-I da Marinha do Brasil? Como são caracterizadas por chefias e subordinados?
- iii. Que barreiras e que condutores da GC são identificados por chefias e subordinados das OMPS-I da Marinha do Brasil?

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA

Após discorrer sobre os mais diversos conceitos imersos na literatura de GC que enriquecem a abordagem sobre o tema do papel da gestão de recursos humanos na gestão do conhecimento nas Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais da Marinha do Brasil, este capítulo concentra-se nas ferramentas utilizadas no estudo empírico e na caracterização dos participantes. Serão ainda abordados os aspectos metodológicos aplicados para coletar e interpretar os dados no campo de estudo escolhido. Nesta ocasião, tem-se a oportunidade de se conhecer melhor a estrutura das organizações bem como justificar o uso da abordagem interpretativa com recurso a uma metodologia qualitativa, na qual o pesquisador estuda realidades dentro dos seus contextos naturais e tenta entender e interpretar os fenômenos de acordo com os significados que as pessoas lhes atribuem (Creswell, 2014), e legitimar ainda a utilização das entrevistas como principal forma de coleta de dados para que se chegue ao nível mais profundo de compreensão do caso (Charmaz, 2006).

3.1. Características da pesquisa qualitativa e justificativa

Para justificar o uso da metodologia do tipo qualitativa, precisamos primeiro entender como é definido esse tipo de pesquisa e suas principais características. Creswell (2014, p. 49) define a pesquisa qualitativa da seguinte forma:

“A pesquisa qualitativa começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativa/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Para estudar esse problema, os pesquisadores qualitativos usam uma abordagem qualitativa da investigação, a coleta de dados em um contexto natural, sensível às pessoas e aos lugares em estudo e a análise dos dados que é tanto indutiva quanto dedutiva e estabelece padrões ou temas. O relatório final ou a apresentação incluem vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição complexa e interpretação do problema e a sua contribuição para a literatura ou um chamado à mudança”.

Da definição da pesquisa qualitativa de Creswell (2014), podemos retirar ao menos as seguintes características: é conduzida no ambiente natural das pessoas, o pesquisador é o elemento-chave na coleta de dados, envolve raciocínio complexo que alterna entre o indutivo e o

dedutivo e tem seu foco nas perspectivas dos participantes, seus significados e suas múltiplas concepções subjetivas sobre o fenômeno em estudo.

De certo modo, todos os dados são qualitativos e se referem a essência das pessoas e situações. Temos uma experiência crua que é convertida em palavras que são baseadas em observações, entrevistas ou documentos. Ressalta-se que esses dados não são acessíveis imediatamente para análise pois necessitam de serem processados (Miles & Huberman, 1994).

Strauss e Corbin (1990) destacam duas razões para fazer uma pesquisa de tipo interpretativo-qualitativa. Uma delas é a preferência ou experiência do pesquisador e a outra é a natureza do problema de pesquisa. Creswell (2014, p. 52) complementa esses motivos e aponta outros, os quais foram decisivos para que este estudo fosse baseado numa metodologia do tipo qualitativa: “identificar variáveis que não podem ser medidas facilmente”, “escutar vozes silenciadas” e a necessidade de “uma compreensão detalhada da questão”.

Assim, busca-se por meio da pesquisa qualitativa, que com sua flexibilidade permite ao pesquisador adicionar novas peças ao quebra-cabeça da pesquisa mesmo durante a análise dos dados coletados, alcançar qualidade e credibilidade para o estudo com o uso de dados ricos, substanciais, relevantes além de adequados e suficientes (Charmaz, 2006).

3.2. Seleção do local e estratégia de amostragem

Dentro do universo¹, que são as onze OMPS-I da MB (ver quadro 5), selecionou-se três localizadas em Unidades Federativas (UF) distintas e passam a constituir agora a população inquirida do estudo. O método de amostragem é o não aleatório do tipo intencional ou orientado por ser um tipo de amostragem comum nos estudos de caso exploratórios e onde os elementos que constituem a amostra são intencionalmente selecionados por se considerar que estes possuem características que são representativas da população (Baranãno, 2004).

Justifica-se essa escolha pelas principais características da amostragem qualitativa apontadas por Miles e Huberman (1994) e que são aqui elencadas:

- Trabalhar com pequenas amostras de pessoas profundamente aninhadas em seus contextos;
- Serem intencionais porque o universo inicial é limitado e porque os processos sociais possuem lógica e coerência que uma amostra aleatória poderia reduzir a uma conjuntura ininterpretável;

¹ Conjunto de todos os elementos cujas características queremos estudar (Baranãno, 2004, p. 85)

- São decididamente orientadas pela teoria, desta forma pode-se selecionar pessoas de acordo com alguns atributos estabelecidos e assim refinar a sua amostragem.

Na próxima seção, será dado a conhecer um pouco das OMPS-I da MB no sentido de contextualizar o cenário organizacional onde decorre o estudo de caso.

3.3. OMPS-I da MB: histórico, características e funcionamento

Antes de descrever os procedimentos da metodologia de investigação, faz-se necessário esclarecer o que são, como surgiram, para que servem e como funcionam as OMPS-I da MB.

Até o ano de 1994, as organizações industriais e prestadoras de serviços traziam grande preocupação para a Administração Naval devido a incapacidade de mensuração de seus custos, causada pelos constantes défices financeiros, além do desconhecimento de outras posições económico-patrimoniais e a correta avaliação das diversas atividades realizadas nestas OM (Secretaria-Geral da Marinha, 2008).

A denominação dessas organizações como OMPS e o sistema OMPS propriamente dito foram então criados com a finalidade de sanar as disfunções citadas e buscar o aperfeiçoamento dos controles internos e a conseqüente apuração mais eficiente dos custos. Esse foi o ponto de partida para uma mudança de cultura e postura dentro da MB cujo potencial foi reconhecido em 1999, quando o sistema OMPS foi um dos projetos vencedores na quarta edição do concurso de inovações na gestão pública (Secretaria-Geral da Marinha, 2008).

Outro marco importante para as OMPS foi a possibilidade de celebrarem contratos de autonomia de gestão, que lhes ofereceriam uma certa liberdade para contratação de pessoal e para realização de dispêndios financeiros (Lei N° 9.724, 1998). Na prática, no entanto, esta autonomia não foi alcançada. Com a extinção do Ministério de Estado da Marinha e a criação do Ministério de Estado da Defesa pela Lei Complementar N° 97 (1999), os contratos de autonomia de gestão não foram realizados e as OMPS seguem o mesmo regime de contratação de pessoas das demais OM.

Outro fator importante em relação ao funcionamento das OMPS, e que expressa a maior diferença em relação as demais OM, é a possibilidade de prestar serviços a órgãos Extra-Marinha, públicos e privados, e assim poderem arrecadar recursos financeiros extraorçamentais, recursos estes que acabam por ser de grande importância para a independência financeira das OMPS.

Atualmente as OMPS são divididas em cinco categorias: industrial (OMPS-I), de ciência e tecnologia (OMPS-C), de abastecimento (OMPS-A), hospitalar (OMPS-H) e especial (OMPS-E). As onze OMPS-I (ver quadro 5), na função logística manutenção, são representadas basicamente

pelas Bases Navais, pela Base Fluvial e pelo Arsenal de Marinha. As demais OMPS-I são classificadas desta forma pois possuem atividades semelhantes, porém prestam reparos a meios específicos ou somente em áreas específicas. A competência precípua das OMPS-I é executar as atividades de manutenção de segundo e terceiro escalões² contratados pelos Comandos Imediatamente Superiores (COMIMSUP) dos meios (Estado-Maior da Armada, 2002). O Anexo 1 contém o organograma da MB completo, no qual pode-se verificar a subordinação hierárquica de todas as OMPS-I.

Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais da Marinha do Brasil		
OMPS-I	Órgão de Direção Setorial (ODS)	UF
Centro Tecnológico do Corpo de Fuzileiros Navais	Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais	RJ
Laboratório Farmacêutico da Marinha	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha	
Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro	Diretoria-Geral de Material da Marinha	
Centro de Manutenção de Sistemas		
Base Almirante Castro e Silva	Comando de Operações Navais	
Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia		
Base Naval do Rio de Janeiro		
Base Fluvial de Ladário		MS
Base Naval de Aratu		BA
Base Naval de Natal		RN
Base Naval de Val-de-Cães		PA

Quadro 5 – OMPS-I da MB por UF e ODS. Construído a partir de Secretaria-Geral da Marinha (2008).

As OMPS-I estão distribuídas estrategicamente pelos Distritos Navais (DN) ao longo de todo território brasileiro (ver figura 21), exceção feita somente aos 7º e 8º DN por não possuírem meios navais subordinados e ao 5º e 9º DN que possuem Estações Navais classificadas como OMPS-E.

² As atividades de manutenção são classificadas em escalões, segundo a complexidade dos serviços a serem executados, a capacitação técnica do mantenedor e os tipos de manutenção (Estado-Maior da Armada, 2002).

Os navios subordinados a estes Distritos Navais (5º e 9º) fazem suas manutenções nas Bases Navais de acordo com a disponibilidade e proximidade.



Figura 21 – Distritos Navais e suas áreas de atuação. Adaptado de Marinha do Brasil (2017a).

Para além das atividades principais que são as atividades-fim das OMPS-I, existem também as atividades secundárias que são todas as demais atividades exercidas pela OMPS-I que impliquem em gastos passíveis de ressarcimento pelas OM apoiadas (Secretaria-Geral da Marinha, 2008). As atividades-fim são as que contribuem para a missão das OMPS-I. Seguem alguns exemplos de missão das OMPS-I:

“Contribuir para o aprestamento das Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais na área do Comando do 3º Distrito Naval.” (Base Naval de Natal, s.d.)

“Prestar apoio logístico fixo às Forças e unidades navais da Marinha do Brasil que operem nas águas marítima, fluvial ou ribeirinha, sob jurisdição do Comando do 4º Distrito Naval, a fim de contribuir para a defesa da navegação de interesse nacional e para o controle dessas áreas.” (Base Naval de Val-de-Cães, s.d.)

“Prover Apoio Logístico às Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil, estacionadas ou em trânsito na área do 2º Distrito Naval, a fim de contribuir para o aprestamento das mesmas.” (Base Naval de Aratu, s.d.)

“Prover o apoio logístico, tanto às organizações terrestres, como aos navios, sediados ou em trânsito, no âmbito do 6º Distrito Naval, a fim de contribuir para o aprestamento dos meios navais da Marinha do Brasil.” (Base Fluvial de Ladário, s.d.)

“Contribuir para o aprestamento³ dos meios navais da Marinha do Brasil (MB), na área do Rio de Janeiro.” (Base Naval do Rio de Janeiro, s.d.)

Embora o foco da missão das OMPS-I sejam as atividades primárias, existem diversas atividades secundárias que ocupam espaço significativo nas OMPS-I e que são, em sua maioria, oferecidos a órgãos extra-Marinha. Alguns exemplos dessas atividades são aqui listados: docagem em dique seco e flutuante, encalhe em carreira, facilidades portuárias, construção naval e reparos eletrônicos, elétricos, estruturais, mecânicos, motores e refrigeração (Base Naval de Val-de-Cães, 2016). Há ainda outros tipos de atividades secundárias que não são necessariamente industriais, mas que servem de apoio logístico a outras OM e eventualmente podem ser cobradas, tais como: coleta de resíduos sólidos e esgoto, prevenção contra poluição, transporte de pessoal e apoio com viaturas, manutenção de áreas verdes, reparos de instalações comuns, tratamento, distribuição e análises de água (Base Fluvial de Ladário, s.d.).

As OMPS-I, assim como boa parte das OM de terra⁴ da MB, são compostas por militares (Oficiais e Praças) e por Servidores Cíveis de diversas categorias funcionais e níveis distribuídos pelos departamentos e assessorias. A gestão de pessoas das OMPS-I é feita pelo Departamento de Administração, os quais possuem normalmente uma Divisão ou Seção de Pessoal Militar e uma Divisão ou Seção de Pessoal Civil. No entanto, pelo princípio da liderança participativa (Estado-Maior da Armada, 2011a), cabe ao Encarregado da Divisão/Seção na qual o militar ou o servidor civil está lotado acompanhar de forma mais próxima o seu desenvolvimento profissional.

As Bases Navais, a Base Fluvial e o Arsenal de Marinha apesar de estarem na mesma categoria, e possuírem missões semelhantes, diferenciam-se em alguns pontos, principalmente em relação ao tamanho e capacidade instalada. No entanto, as principais atividades de GRH são realizadas de forma similar por serem de orientação básica de cada Diretoria Especializada (DE): Diretoria de Pessoal Militar da Marinha (DPMM) e Diretoria de Pessoal Civil da Marinha (DPCvM).

³ Conjunto de medidas de prontificação ou preparo de uma Força ou parte dela, especialmente as relativas a instrução, adestramento, pessoal, material ou logística, destinadas a colocá-la em condições de ser empregada a qualquer momento (Ministério da Defesa, s.d.)

⁴ Representa todas as Organizações Militares, a exceção dos navios.

A organização administrativa básica dessas OMPS-I também é comum e possui organograma padronizado, com no mínimo três departamentos (ver figura 22) cuja missão e macro atividades são estipuladas por um regulamento comum (Comando de Operações Navais, 1999).

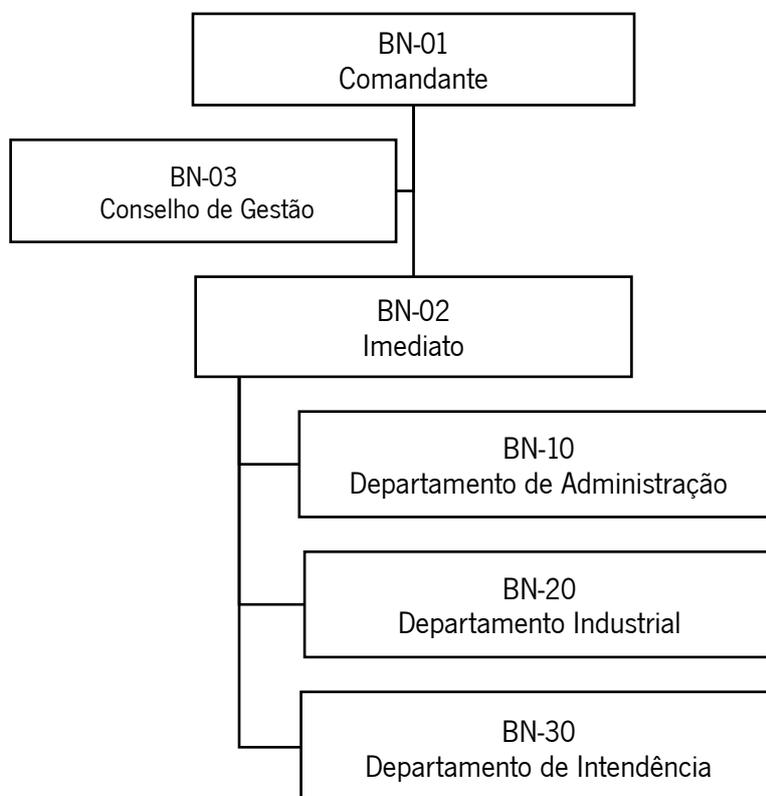


Figura 22 – Organograma básico das Bases Navais Distritais. Adaptado de Comando de Operações Navais (1999, p. 5).

O Departamento de Administração tem o propósito de prestar apoio aos demais elementos organizacionais principalmente no que tange à segurança, à gestão de pessoas e à tecnologia da informação. Ao Departamento Industrial cabe executar as atividades relativas ao reparo e manutenção dos navios, embarcações e OM de terra de acordo com a capacidade instalada. O Departamento de Intendência tem a finalidade de realizar os registos contábeis necessários bem como prover os materiais e controlar estoques (Comando de Operações Navais, 1999).

Desta feita, de acordo com a técnica de amostragem orientada, o estudo concertar-se-á nos Departamentos de Administração e Industrial, pois são os elementos organizacionais responsáveis pela GRH e por toda a atividade operacional das OMPS-I.

3.4. Estudo de caso

A estratégia de pesquisa qualitativa escolhida é o estudo de caso, que tem como objetivo investigar um caso com delimitações claras como o das OMPS-I da MB e assim construir um entendimento minucioso a partir da análise do caso, utilizando material que permita descrever o contexto do caso além de um amplo conjunto de informações oriundas de fontes distintas (Creswell, 2014).

Tem ainda um caráter majoritariamente exploratório pois se pretende responder quais as práticas de GRH que mais contribuem para a promoção eficaz da GC e que barreiras à GC são identificadas por chefias e subordinados. Mas também tem um caráter descritivo pois pretende-se perceber como é entendida a GC pela chefia e subordinados das OMPS-I da Marinha do Brasil (Baranão, 2004).

Stake (1995) faz distinção entre dois tipos de estudos de caso: o intrínseco e o instrumental. O primeiro é utilizado quando o investigador tem particular interesse no caso ou ainda foi incumbido de estudar certo caso. Este tipo de estudo de caso não permite fazer generalizações para outros casos. Já no estudo de caso instrumental, que será utilizado nesta pesquisa, o investigador possui um problema de investigação e a necessidade de uma compreensão geral e percebe que pode tirar proveito ao analisar um caso específico.

Lincoln e Guba (2000, p. 27) fazem uma afirmação um tanto quanto perspicaz quanto ao dilema da generalização a partir de um estudo de caso que é: “o problema da generalização é que ela não se aplica aos casos particulares”.

A simples generalização deve ser universal e irrestrita no tempo e no espaço, ou seja, são afirmações de valor duradouro e livres de contexto o que é extremamente improvável fazer a partir de um estudo de caso. No entanto que valor teria em estudar para se obter um conhecimento limitado a apenas um caso? Por isso buscar um meio-termo entre a generalização simples e o conhecimento singular é tão importante em um estudo de caso (Lincoln & Guba, 2000).

“As generalizações podem não ser tão desprezíveis, mas a particularização não merece elogios. Conhecer pormenores fugazmente, é saber quase nada. O que se torna entendimento útil é um conhecimento pleno e profundo do particular, reconhecendo-o também em contexto novo e externo.” (Stake, 2000, p. 22)

A intenção do presente estudo não é, por si só, buscar uma generalização e sim estudar as práticas de GRH efetivas para a GC nas OMPS-I da MB. No entanto, essas organizações estão localizadas em grande parte do território nacional brasileiro e têm sua atividade conhecida por

muitos militares e servidores civis que já tiveram contato com essas OM, seja como funcionários ou como clientes. Além do público interno, a sistemática OMPS foi alvo de alguns artigos acadêmicos e vencedor de prêmio em gestão pública o que a tornou mais conhecida no meio civil. Por essa razão, as pessoas podem aprender muitas coisas que são gerais a partir deste estudo de caso particular.

Outra questão especialmente importante nos estudos de caso são a escolha das fontes de evidência. Yin (2009) destaca seis fontes de evidência: documentação, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participativa e artefacto físico. Destas seis fontes, serão utilizadas as entrevistas, a documentação e os registros de arquivos, que ao serem aprofundados e terem os seus pontos fortes (ver quadro 6) maximizados contribuirão para o alcance dos objetivos da pesquisa.

Fontes de evidências	Pontos fortes
Documentação	Estabilidade - pode ser revisado repetidamente Não invasivo - não criado como resultado do estudo de caso Exatidão - contém nomes exatos, referências e detalhes de um evento Cobertura ampla - longo período de tempo, muitos eventos e muitas facetas
Registros de arquivos	As mesmas da documentação Precisão e geralmente quantitativo
Entrevistas	Objetividade - foca diretamente em tópicos de estudo de caso Perspicácia - fornece inferências causais percebidas e explicações

Quadro 6 – Pontos fortes das fontes de evidência. Adaptado de Yin (2009, p. 102).

O investigador tem a obrigação ética de minimizar a deturpação e má interpretação dos dados (Stake, 1995). Por isso serão utilizadas três fontes de evidências para a validação dos dados coletados e seguir três princípios da coleta de dados: (1) uso de múltiplas fontes de dados, (2) a criação de uma base de dados do estudo de caso, e (3) manter uma hierarquização dos dados (Yin, 2009).

O primeiro princípio será cumprido com uso das três fontes de evidências supracitadas (ver quadro 6), usando uma triangulação dessas fontes de evidência pela qual são coletados os dados de diversas fontes com o objetivo de corroborar o mesmo fenômeno. Para cumprir o segundo princípio, não será utilizado nenhum *software* específico para análise de dados, no entanto o banco

de dados será organizado em pastas hierarquizadas em uma *cloud* (*Google drive*) que facilitará a análise. O terceiro princípio tem uma conceção similar ao de uma investigação forense. Por este princípio, outros investigadores conseguem perceber a derivação de qualquer evidência desde a questão de investigação inicial até as conclusões do estudo de caso. Para isso, nenhuma evidência original pode ser perdida, por descuido ou enviesamento, e deixar de receber atenção adequada ao considerar os fatos de um caso (Yin, 2009).

3.4.1. Documentação

“Documentação é toda informação sistemática, comunicada de forma oral, escrita, visual ou gestual, fixada em suporte material, como fonte durável de comunicação... O documento é, pois, qualquer informação sob a forma de textos, imagens sons, sinais, etc., contida em um suporte material (papel, madeira, tecido, pedra) fixados por técnicas especiais como impressão, gravação, pintura, incrustação, etc. Quaisquer informações orais (diálogos, exposições, aula, reportagens faladas) tornam-se documentos quando transcritas em suporte material. Os documentos são estocados em centros de documentação, bibliotecas, museus, bancos de dados, arquivos, etc., que se especializam na sua conservação e classificação” (Chizzotti, 2000, p. 109).

Qualquer estudo de caso deve ser iniciado pela análise da documentação e dos arquivos existentes, pois esses dados secundários⁵ possuem vantagens (ver quadro 6) que não são encontradas nos dados primários⁶. No entanto deve-se ter especial atenção, pois por vezes esses documentos não são objetivos e podem estar influenciados pelos interesses do seu autor (Baranão, 2004).

O principal interesse no uso de documentos para o estudo de caso é poder “corroborar e aumentar a evidência de outras fontes” (Yin, 2009, p. 103) e com essa motivação é que os principais normativos utilizados pela GRH das OMPS-I serão observados.

3.4.2. Registos de arquivos

Outros autores, diferentemente de Yin (2009), incluem a fonte de evidência “registos de arquivos” agrupada com a documentação numa categoria chamada de revisão documental (Baranão, 2004; Stake, 1995). No entanto os registos de arquivos possuem uma vantagem adicional (ver quadro 6) que é ter precisão e geralmente apresentar dados quantitativos como, por exemplo, indicadores de desempenho.

⁵ São dados previamente recolhidos por outros investigadores ou instituições (Baranão, 2004)

⁶ São dados recolhidos pelo próprio investigador por meio de um instrumento de recolha (Baranão, 2004)

O uso desses registos será baseado principalmente nos relatórios de gestão das OMPS-I consolidados pela Unidade Prestadora de Contas (UPC) do setor de forma a elucidar e corroborar os dados obtidos por meio das entrevistas

3.4.3. Entrevista

Uma forma de procurar novas informações ou informações específicas sobre o caso em análise é recorrer a entrevistas ou observações (diretas ou participativas). Uma vantagem do uso das entrevistas é que elas estão claramente focadas no tema de estudo e permitem a generalização dos resultados para toda a população (Baranãno, 2004). “A entrevista é o principal caminho para múltiplas realidades” (Stake, 1995, p. 64). Com essa frase o autor quer dizer que, por meio das entrevistas, permite-se a descobrir e retratar os vários pontos de vistas do mesmo caso e isso possibilita que o investigador observe coisas que não se atentaria sozinho.

A entrevista é uma das mais importantes fontes de informações do estudo de caso e devem consistir em uma conversa orientada e não em uma estrutura rígida de perguntas (Yin, 2009).

A entrevista é realizada por uma pessoa (entrevistador) que pode ou não ser o próprio investigador e pode ser processada frente a frente ou por telefone. Possui a vantagem da flexibilidade, ao compararmos com outras formas de inquérito, e assim possibilita que o entrevistador faça adaptações durante o contacto com o entrevistado. No entanto, tem a desvantagem de ser mais dispendiosa em termos de tempo e custos (Coutinho, 2011).

No estudo de caso em questão as entrevistas servirão tanto para coleta de informações específicas (Baranãno, 2004) quanto para corroborar os dados obtidos pelos documentos e registos de arquivos pelo princípio do uso de múltiplas fontes de evidência (Yin, 2009).

Baranãno (2004) coloca três tipos de entrevistas: não estruturada ou não diretiva, semiestruturada ou semi diretiva e a estruturada ou diretiva. A entrevista semiestruturada é certamente a mais utilizada em investigação social. Não é completamente aberta nem conduzida por um grande número de questões precisas (Quivy & Campenhoudt, 2003).

Elaborou-se então dois guiões⁷ de entrevista distintos, ambos com questões produzidas a partir da revisão de literatura realizada sobre o tema do estudo. Estes guiões preliminares foram testados com duas pessoas (uma pessoa para cada guião) que fazem parte das categorias sociais a que diz respeito o estudo e diferentes das incluídas na amostra (Dias, 2009). Verificou-se, portanto, que os guiões estavam demasiadamente rígidos, típicos de entrevistas estruturadas.

⁷ Um guião é destinado a entrevista com os líderes/chefia e outro com os colaboradores (operários do Departamento Industrial das OMPS-I).

Consequentemente, como os objetivos das entrevistas são a verificação e o aprofundamento (Baranão, 2004), característicos das entrevistas semiestruturadas, foram confeccionados novos guíões (ver apêndices 1 e 2) que passaram a ser definitivos e incluem novas questões que possibilitaram a condução de entrevistas com discurso livre e orientado por perguntas-chaves (Chizzotti, 2000).

As questões dos guíões foram divididas em três partes. A primeira delas, que ocorre logo após a recolha de dados sociodemográficos dos entrevistados, abrange as questões que tratam da GC em um contexto geral e visam verificar a compreensão (os significados atribuídos) pelos entrevistados sobre este tema. A segunda parte inclui questões sobre as atividades de fomento a GC dos subordinados conduzidas pelos líderes. Já a terceira parte traz as questões sobre os possíveis condutores/facilitadores, bem como as prováveis barreiras/obstáculos à GC no âmbito das OMPS-I da MB.

As entrevistas foram realizadas das duas formas descritas por Coutinho (2011): frente a frente e por telefone. Sendo o entrevistador o próprio investigador, por limitações de tempo e recursos financeiros, só foi possível visitar uma das OMPS-I. As demais entrevistas, em outras OMPS-I, foram realizadas por telefone.

Além das duas entrevistas-teste, foram realizadas ao todo vinte entrevistas (ver quadro 7), das quais nove foram presenciais e onze por telefone com pessoas que compõem o efetivo nos Departamentos de Administração e Industrial das OMPS-I.

As entrevistas foram realizadas entre fevereiro e março de 2017, sendo todas gravadas e transcritas⁸ com autorização expressa dos inquiridos que constam dos áudios. As ligações telefônicas foram realizadas pelo programa “Skype™” que permite fazer chamadas tipo VoIP (*Voice over Internet Protocol*) e foram gravadas pelo programa “*Amolto Call Recorder for Skype Premium*”. As entrevistas realizadas presencialmente foram gravadas pela aplicação para telemóvel “Gravador de voz Apache 2.0”.

De modo a facilitar a posterior análise dos dados obtidos e garantir o anonimato dos entrevistados, foi atribuído a cada um deles as letras “E” de entrevistado e “T” de teste (entrevista teste), e algarismos por ordem cronológica de realização das entrevistas. Desta forma, os entrevistados passam doravante a ser designados por T1 e T2 para as entrevistas-teste e E1, E2 e assim sucessivamente até E20 para as demais entrevistas.

⁸ As entrevistas para aprimoramento dos guíões, ou seja, as entrevistas-teste T1 e T2 (ver quadro 7) não foram transcritas. Registrou-se apenas observações e foram realizadas correções nas questões sem respostas ou que apresentaram imprecisões ou contradições (Dias, 2009).

Código	Data de realização da entrevista	Duração da entrevista	Guião	Método
T1	01/02/2017	1h 26m 06s	Apêndice 2 preliminar	Telefone
T2	02/02/2017	50m 37s	Apêndice 1 preliminar	Telefone
E1	08/02/2017	1h 2m 41s	Apêndice 1	Telefone
E2	09/02/2017	37m 29s	Apêndice 1	Telefone
E3	10/02/2017	39m 07s	Apêndice 1	Telefone
E4	20/02/2017	25m 20s	Apêndice 1	Presencial
E5	20/02/2017	47m 05s	Apêndice 1	Presencial
E6	20/02/2017	26m 08s	Apêndice 1	Presencial
E7	20/02/2017	25m 20s	Apêndice 1	Presencial
E8	20/02/2017	39m 31s	Apêndice 1	Presencial
E9	21/02/2017	24m 39s	Apêndice 2	Presencial
E10	21/02/2017	22m 06s	Apêndice 2	Presencial
E11	21/02/2017	23m 23s	Apêndice 2	Presencial
E12	21/02/2017	1h 27m 24s	Apêndice 2	Telefone
E13	14/03/2017	42m 43s	Apêndice 1	Telefone
E14	16/03/2017	49m 14s	Apêndice 1	Telefone
E15	17/03/2017	22m 53s	Apêndice 2	Telefone
E16	20/03/2017	42m 08s	Apêndice 1	Telefone
E17	20/03/2017	27m 53s	Apêndice 2	Telefone
E18	21/03/2017	35m 25s	Apêndice 2	Telefone
E19	21/03/2017	27m 34s	Apêndice 2	Telefone
E20	21/03/2017	29m 43s	Apêndice 2	Telefone

Quadro 7 – Informação relativa ao contexto de realização das entrevistas

A cada entrevista foram detetadas lacunas ocorridas no decurso das conversas, o que permitiu aperfeiçoar as entrevistas subsequentes. A transcrição das conversas foi feita após a gravação da última entrevista, sendo utilizado o programa de edições de texto *Microsoft Office Word* 2016 para plataforma *Windows* 10 e para controle e reprodução dos áudios das entrevistas foi empregado o programa *Express Scribe Pro v 6.00*. Ressalta-se que ter as entrevistas transcritas é fundamental para futura análise dos dados, no entanto, esta tarefa acabou por demandar muito tempo. Na passagem das entrevistas para a escrita, procurou-se respeitar, dentro dos limites possíveis, as características próprias do registo oral e, portanto, não foram retificados aspetos próprios da oralidade, nomeadamente contrações e repetições de palavras além de eventuais

incoerções ao nível dos processos de concordância em género e/ou número. Deste trabalho decorreu, então, um volume com cento e noventa e sete páginas (média de aproximada de 10 páginas por entrevista). Concluída esta tarefa, foram dados, então, os primeiros passos para a descrição e interpretação das declarações apuradas, tendo por base os objetivos da investigação previamente delineados.

3.5. Técnicas utilizadas para análise dos resultados: considerações e exposição do método de codificação

A análise dos dados não é algo pronto, deve ser feita sob medida para o estudo em particular (Miles & Huberman, 1994). No entanto, analisar dados em uma pesquisa qualitativa possui um processo básico, embora haja algumas variações, que passa por algumas fases como a preparação e organização dos dados para análise, a redução dos dados em temas através de um processo de codificação e a representação dos dados em tabelas e uma discussão (Creswell, 2014).

Para facilitar a estruturação e organização deste estudo por fases foi utilizada a espiral da análise de dados (ver figura 23). Ressalta-se que “o processo de coleta de dados, análise de dados e redação do relatório não são passos distintos no processo – eles são inter-relacionados e muitas vezes ocorrem simultaneamente no processo” (Creswell, 2014, p. 147). Isto posto, a estrutura dos guiões das entrevistas, baseados na revisão de literatura, foram idealizados para moldar a construção de um modelo de análise composto por conceitos, categorias temáticas e dimensões de análise.

A análise dos dados passou por uma codificação inicial linha a linha, por considerar que esta é uma ferramenta importante, pois por meio dela podem surgir ideias que não tenham chamado a atenção do pesquisador quando da leitura dos dados para uma temática geral (Charmaz, 2006).

Esta tarefa, assim como a transcrição das entrevistas, mostrou-se árdua e com um alto consumo de tempo, mas permitiu avançar na fase da redução dos dados que se refere ao processo de selecionar, simplificar e transformar os dados que aparecem nas transcrições (Miles & Huberman, 1994). A corroborar o que Creswell (2014) expõe sobre inter-relacionamento das fases de análise, Miles e Huberman (1994, p. 11) afirmam:

“A redução de dados não é algo separado da análise. É parte da análise. As decisões do pesquisador – quais fragmentos de dados codificar e quais deixar de fora, quais padrões melhor resumem uma quantidade desses fragmentos, quais envolvem história para contar – são todas opções de análise”.

Essa codificação gera as peças do *puzzle* da análise. A integração teórica vai pavimentar o caminho para montagem deste *puzzle* que servirá de estrutura analítica a partir da qual se constrói a análise (Charmaz, 2006).

A seguir pela espiral da análise de dados na etapa descrição, classificação e interpretação, houve uma segunda codificação dos dados provenientes das entrevistas, onde se condensaram alguns temas iniciais e se fragmentaram outros em algumas dimensões de análise.

Este processo passou pela definição dos conceitos principais oriundos da literatura, das categorias temáticas que compõem cada conceito, e pela subdivisão daquelas em unidades de análise menores que são as suas propriedades ou dimensões. Os conceitos são os fenômenos centrais de interesse para o estudo e foram amplamente discutidos pelos participantes (Creswell, 2014).

Assim, a denominação de algumas categorias temáticas foi retirada das expressões utilizadas pelos participantes do estudo para descrever todo o fenômeno ou parte dele (*código in vivo*) e outros nomes de categorias foram escolhidos e acrescentados pelo investigador com influências da literatura, que são chamadas de códigos construídos (Flick, 2005).

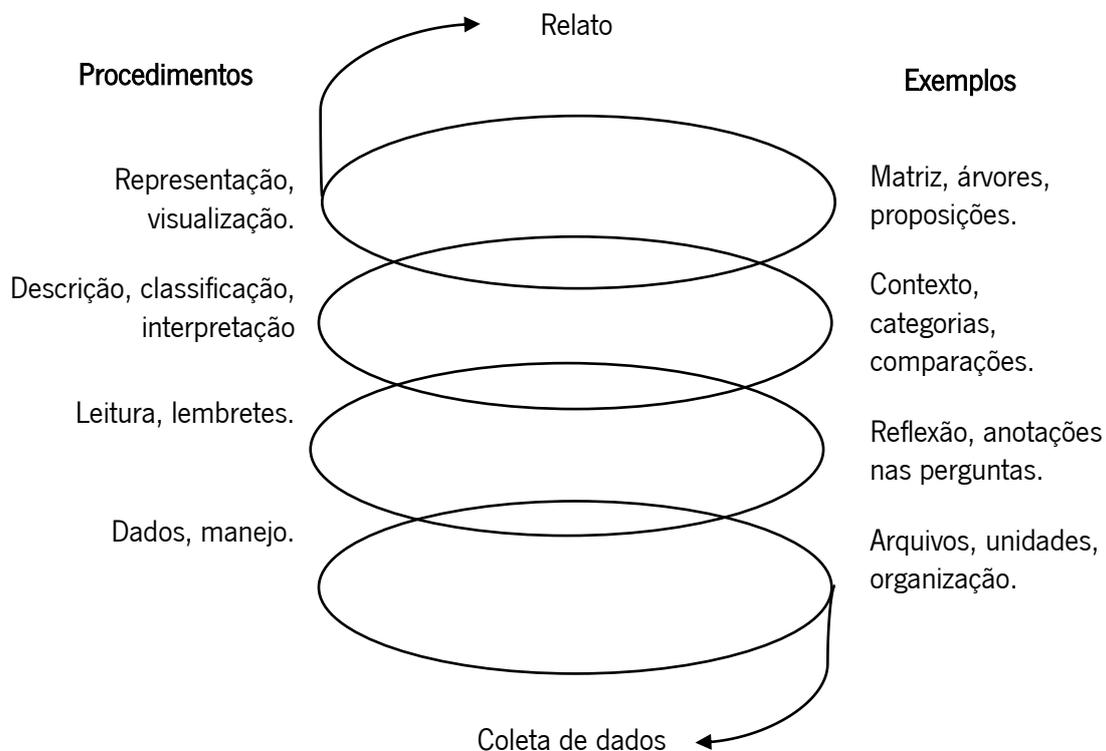


Figura 23 – Espiral da análise de dados. Adaptado de Creswell (2014, p. 149).

No capítulo 4 serão apresentados os conceitos, com suas respectivas categorias temáticas e dimensões de análise bem como os resultados da análise da documentação, das entrevistas e dos registros de arquivos. Por agora, procede-se à caracterização dos participantes do estudo empírico.

3.6. Caracterização dos participantes

Este estudo envolveu um total de vinte e dois participantes. Entretanto, os dois entrevistados para efeito de teste do guião não serão considerados na análise dos dados e, portanto, não serão caracterizados nesta seção. Dos vinte entrevistados, nove são da categoria “colaboradores” e onze da categoria “líderes” sendo todos os colaboradores e mais quatro líderes da área industrial e os sete líderes restantes da área de RH. Buscou-se o equilíbrio entre essas categorias, tendo em vista que exercem papéis centrais.

Tabela 1 – Relação entre setor de trabalho e categoria dos entrevistados

Categoria/Setor de Trabalho	Recursos Humanos	Industrial	Total
Líder	7	4	11
Colaborador (a)	0	9	9
Total	7	13	20

Ao verificarmos a tabela 1, percebe-se que não há entrevistados da categoria “colaboradores” no setor de RH. Isso se deve a própria classificação de “colaborador” no estudo, que é um funcionário da área operacional e, portanto, lotado no Departamento Industrial. Já os líderes ou chefes podem estar lotados tanto no Departamento Industrial quanto no Departamento de Administração.

Tabela 2 - Relação entre sexo e categoria dos entrevistados

Categoria/Sexo	Feminino	Masculino	Total
Líder	3	8	11
Colaborador (a)	0	9	9
Total	3	17	20

Outro fator bem interessante observado na tabela 2 é a predominância de entrevistados do sexo masculino, principalmente entre os colaboradores. As pessoas do sexo feminino nas OMPS-

I são lotadas normalmente na área administrativa ou quando estão no setor industrial ocupam uma posição de chefia, normalmente intermediária (Oficiais subalternos ou intermediários)⁹.

Tabela 3 - Relação entre habilitações literárias e categoria dos entrevistados

Categoria/ habilitações literárias	Ensino Médio (Secundário)	Ensino Superior	Total
Líder	1	10	11
Colaborador (a)	8	1	9
Total	9	11	20

A tabela 3 demonstra que as pessoas que ocupam posições de liderança, em geral, possuem ao menos o nível superior de habilitações literárias. As duas únicas distorções verificadas entre os entrevistados, ou seja, o líder que possui apenas o nível secundário e o colaborador que possui ensino superior são casos particulares. O primeiro, apesar de pertencer a um nível técnico, está lotado no setor de RH com uma função de supervisor. Já o segundo ingressou na Marinha com o ensino médio, porém cursou o ensino superior por conta própria, mas não há a possibilidade formal de alterar seu nível para superior, a menos que faça um novo concurso. A progressão funcional e a promoção dos servidores civis ocorrem dentro do mesmo nível (auxiliar, médio ou superior), o que se altera são os padrões e as classes (Lei N° 11.357, 2006).

Tabela 4 - Relação entre tipos de carreiras e categoria dos entrevistados

Categoria/Tipos de carreira	Militar	Servidor (a) Civil	Total
Líder	10	1	11
Colaborador (a)	6	3	9
Total	16	4	20

Fica evidenciado pela tabela 4 a escassez de servidores civis entrevistados. Isso acaba por ocorrer nas OMPS-I e na MB como um todo. No último Relatório de Gestão apresentado pelo Estado-Maior da Armada, mostrou-se que o efetivo de servidores civis corresponde a 6,28%¹⁰ de todo efetivo da MB e com prognósticos de pioras neste quadro com a previsão de aposentadorias sem a previsão de novos concursos para repor essas perdas.

⁹ Aos militares pertencentes aos círculos de oficiais intermediários e subalternos cabem funções operativas e técnicas, o que requer conhecimento especializado; constituem a base da oficialidade dos Navios, das Unidades Aéreas, do Grupamento de Mergulhadores de Combate e das Unidades de Fuzileiros Navais, onde adquirem a experiência profissional de bordo e de tropa; são também empregados nas OM de terra (Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha, 2007, p. 16)

¹⁰ Efetivo de Servidores Civis em 2015: 5.155. Efetivo de Militares: 76.970. Cálculo: $5.155 / (5.155 + 76.970) = 6,28\%$ (Estado-Maior da Armada, 2015)

Tabela 5 - Relação entre faixa etária e categoria dos entrevistados

Faixa etária/Categoria	Líder	Colaborador (a)	Total
25 - 34	3	3	6
35 - 44	3	3	6
45 - 54	4	3	7
> 55	1	0	1
Total	11	9	20

Identifica-se, quando analisamos a tabela 5, que o maior número de entrevistados se encontra na faixa etária compreendida entre os 25 e os 44 anos e que apenas um entrevistado tem uma idade superior a 55 anos. Isso ocorre por dois fatores: o primeiro é que a carreira dos militares e dos servidores civis das OMPS-I é curta, muito devido a própria natureza da atividade militar, cujo estatuto impõe limites de idade para cada Posto ou Graduação (Lei N° 6.880, 1980; Lei N° 7.666, 1988) e ao caráter de periculosidade/insalubridade da atividade industrial (Lei N° 8.112, 1990). O segundo, que acaba por ser uma consequência do primeiro, é que as pessoas estão se aposentando assim que atingem o tempo mínimo para aposentadoria, deixando de concorrer a posições mais elevadas e talvez alguns prêmios na carreira.

Tabela 6 - Relação entre tempo na função e categoria dos entrevistados

Tempo na função/Categoria	Líder	Colaborador (a)	Total
< 1 ano	2	2	4
1 - 5 anos	7	4	11
6 - 10 anos	2	2	4
> 11 anos	0	1	1
Total	11	9	20

Na tabela 6 vemos que os entrevistados permanecem pouco tempo na mesma função. Isto revela uma das principais características da GRH da MB: a rotação de pessoal entre setores e entre as OM. Essa rotação pode ocorrer por interesse particular ou por necessidade da Administração tanto para militares (Lei N° 6.880, 1980) quanto para servidores civis (Lei N° 8.112, 1990), embora com este último não seja tão comum quanto é para os militares.

Tabela 7 - Relação entre área de estudo e categoria dos entrevistados

Área de Estudo /Categoria	Líder	Colaborador (a)	Total
Técnicos e Tecnólogos	1	8	9
Gestão	2	1	3
Engenharias e Ciências	6	0	6
Ciências Humanas e Sociais	2	0	2
Total	11	9	20

A tabela 7 mostra que há uma predominância de entrevistados nas áreas de estudo de “Engenharias e Ciências Exatas” e de “Técnicos e Tecnólogos”. Isto apenas confirma o que era mais provável: uma concentração de técnicos, tecnólogos, engenheiros e bacharéis em Ciências em uma Organização de atividade industrial. No entanto, se cruzarmos os dados do setor de trabalho (RH e Industrial) da tabela 1 com os dados da tabela 7, verifica-se que dos sete líderes que trabalham na área de RH, apenas quatro possuem formação em gestão ou ciências humanas e sociais.

Tabela 8 - Relação entre estado civil e categoria dos entrevistados

Estado civil¹¹ /Categoria	Líder	Colaborador (a)	Total
Solteiro (a)	1	2	3
Casado (a)/União de facto	9	6	15
Divorciado (a)	1	1	2
Viúvo (a)	0	0	0
Total	11	9	20

Verifica-se na tabela 8 uma homogeneidade na relação ao estado civil de líderes e colaboradores. Ambas as categorias possuem grande concentração no estado civil casado/união de facto (81% para líderes e 85% para colaboradores). Destaca-se ainda a ausência de viúvos, o que se pode atribuir às baixas idades dos RH das OMPS-I.

Os índices de divorciados e solteiros são igualmente baixos tanto para líderes quanto para colaboradores e não guarda relação com nenhum dos outros dados demográficos como sexo e idade dos entrevistados.

Após esta breve exposição de algumas das características mais importantes dos participantes deste estudo, no capítulo seguinte será levado a cabo a análise e discussão dos resultados empíricos.

¹¹ Foi considerado o estado civil à época da entrevista. Os entrevistados que, por exemplo, já passaram por divórcio ou viuvez, mas que estavam em outro casamento/união de facto na data da entrevista, foram inseridos nesta tabela pela última situação.

CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A GC, conforme explicitado no capítulo 1 deste estudo, é um tema muito profundo e que gera várias interpretações, influenciado em boa parte sob a ótica pela qual é estudado e, conseqüentemente, pela formação acadêmica das pessoas. Desta forma, a interpretação dos resultados foi feita por meio de uma análise de conteúdo das exposições realizadas pelos participantes (entrevistados), e pela identificação dos temas principais pela frequência da sua ocorrência durante a codificação linha a linha. A análise do estudo foi segmentada então em dois conceitos: “Gestão do Conhecimento” e “Gestão de Recursos Humanos – Principais práticas e políticas” que serão segmentadas em categorias temáticas e dimensões de análise conforme exposto nos quadros 8 e 9, onde se procede a indicação do número de entrevistados que referiram cada uma das dimensões de análise.

CONCEITO I - GESTÃO DO CONHECIMENTO		
CATEGORIA TEMÁTICA	DIMENSÕES DE ANÁLISE	FREQUÊNCIA DE RESPOSTA
Significados atribuídos	Identificação do conhecimento	4
	Compartilhamento do conhecimento	9
	Armazenamento do conhecimento	4
	Criação de conhecimento	4
	Aplicação do conhecimento	4
Vantagens da GC	Aumento de produtividade e melhoria da qualidade dos serviços	10
	Aumento da demanda por serviços prestados	7
Facilitadores ou condutores da GC	Cultura Organizacional	16
	Tecnologia	20
	Processos	14
	Comprometimento da Liderança com a GC	20
	Uso de fontes externas para aquisição de conhecimento (<i>benchmarking</i>)	20
Barreiras ou obstáculos a GC	Barreiras impostas pelas influências gerenciais (influência das lideranças na GC e gerenciamento e coordenação de RH e atividades interdependentes)	20
	Barreiras impostas pelas influências do uso dos recursos materiais da organização (recursos financeiros)	8
	Barreiras impostas pelas influências contextuais (burocracia)	7
	Ausência de compartilhamento voluntário de conhecimento	20

Quadro 8 – Conceito da Gestão do Conhecimento.

Antes de entrarmos propriamente na análise das categorias temáticas e dimensões de análise, serão feitas algumas considerações sobre as frequências de respostas. Na categoria temática “significados atribuídos” verifica-se que a soma de respostas para cada dimensão de análise é superior ao número de entrevistados. Isto ocorre porque alguns entrevistados referiram-se a mais de uma dimensão em suas respostas. Já nas categorias “facilitadores ou condutores da GC” e “barreiras ou obstáculos a GC” observa-se unanimidade nas menções a algumas dimensões de análises devido ao facto de serem objeto de perguntas específicas sobre o assunto.

4.1. Conceito I: Gestão do Conhecimento

O conceito de GC foi segmentado nas categorias temáticas: “significados atribuídos”, “vantagens”, “facilitadores ou condutores”, e “barreiras ou obstáculos”. Estes temas já foram bem divididos nos próprios guiões das entrevistas, muito embora algumas respostas ou fragmentos de respostas às questões de uma dada parte do guião se enquadrassem melhor em outra parte e foram colocadas, por ocasião da codificação linha a linha, na categoria temática a que melhor correspondiam. A seguir, será mostrado, a partir de uma interligação das narrativas dos entrevistados, da documentação e/ou registos de arquivos, a fundamentação de cada categoria temática.

4.1.1. Significados atribuídos

Dentro desta categoria temática, o objetivo das perguntas é verificar como os funcionários das OMPS-I percebem a GC em um contexto geral, ou seja, saber o que GC significa para eles.

Batista (2012, p. 49) afirma que a GC “é um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento ...”, e o único documento existente na MB que trata sobre GC acrescenta a essas atividades a identificação e o armazenamento do conhecimento e as define conforme a seguir:

- a) Identificação do conhecimento é a “atividade ligada ao mapeamento do conhecimento organizacional” (Secretaria-Geral da Marinha, 2015b, p. 8) que significa saber onde encontram-se as referências organizacionais de cada área do conhecimento com que a OM trabalha;
- b) Compartilhamento do conhecimento é a atividade que “se refere à transferência do conhecimento qualificado de uma origem a um destinatário de forma a desenvolver ambientes organizacionais colaborativos” (Secretaria-Geral da Marinha, 2015b, p. 8) e cita que para isso a MB utiliza ferramentas como normas, boletins e sistemas de informações;
- c) Armazenamento do conhecimento é a prática que “está relacionada à transformação do conhecimento tácito em explícito e sua disponibilização por meio de códigos, linguagem natural

ou simbólica de informações validadas pela organização” (Secretaria-Geral da Marinha, 2015b, p. 9). Ou seja, é normatizar, criar procedimentos escritos para que se mantenha uma memória organizacional e permitir a propagação de conhecimento por meio de observações;

d) Criação do conhecimento “acontece quando há conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa” (Secretaria-Geral da Marinha, 2015b, p. 9). Para isso acontecer é obrigatório o contato das pessoas com novas informações que podem vir diretamente de outras pessoas ou por meio de mensagens em diversos tipos de linguagem; e

e) Aplicação de conhecimento “é realizada por meio de revisão e incremento de rotinas, programas de adestramentos, criação de *checklists*, e o estabelecimento de outras boas práticas” (Secretaria-Geral da Marinha, 2015b, p. 9).

Embora a GC tenha entrado formalmente na Administração Pública Brasileira em 2003, com a criação do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CTGCIE), componente do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), instituído por decreto presidencial (Secretaria-Geral da Marinha, 2015b), até hoje este conceito não é compreendido completamente por militares e servidores civis das OMPS-I. As repostas de quase a totalidade dos entrevistados acabam por ressaltar apenas uma ou duas das atividades supracitadas, que são as dimensões de análise (ver quadro 8). Há uma tendência clara dos entrevistados em perceberem a GC em razão do cargo que ocupam ou da função que desempenham.

Acerca da atividade de identificação do conhecimento, eis aqui o que dois entrevistados responderam:

“(...) A gente trabalha mais diretamente com a Diretoria mesmo de Pessoal Civil, quando tem alguma dúvida” (Entrevista E4)

“Eu entendo que gestão de conhecimento é administrar o nosso... o nosso pessoal de bordo com as suas diversas qualificações (...) saber administrar é... os nossos recursos humanos que detêm certos conhecimentos em determinadas áreas (...)” (Entrevista E14)

Sobre as atividades de armazenamento e compartilhamento de conhecimento, outro entrevistado expõe:

“Bom, acho que a gestão do conhecimento, em princípio é... acho que... no meu caso, como eu sempre trabalhei na parte de supervisão, em princípio o conhecimento era direcionado para mim e eu tentava passar para os meus subordinados, os militares que trabalhavam comigo, da melhor forma, fazendo PO [Procedimento Operacional], trabalhando com livro de controle de obra... eu sempre trabalhei dessa forma na construção naval. Foi lá que eu aprendi a trabalhar dessa forma, lá teve uma gestão de trabalho muito boa lá.

Trabalhando com PO e livro de obras. Então lá, dessa forma, eu ia instruindo os militares que trabalhavam comigo para que eles fossem aprendendo as coisas que eu já sabia e pudessem reproduzir pras outras pessoas, da melhor forma”. (E10)

Em relação a atividade criação de conhecimento, um entrevistado comenta:

“(...) às vezes a gente se adapta às circunstâncias ou às barreiras que a gente encontra em cada circunstância que vai pra nosso setor... se adapta nas dificuldades que aparecem (...) quando acontece isso, a gente faz uma espécie de arquivo pra que quando outra situação apareça a gente já ter como proceder”. (E11)

A respeito da atividade de aplicação de conhecimento, um entrevistado responde:

“No caso aqui da oficina, eu entendo que, no caso, a gente faz as coisas como de acordo com o que o encarregado manda, o que nós é autorizado a fazer nós faz, o conhecimento da gente aqui que a gente bota em prática que nós faz e deixa de fazer no navio, nós bota em prática aqui no dia-a-dia e nós vai trabalhando de acordo com o que o encarregado manda a gente fazer”. (E15)

De facto, o tema Gestão do Conhecimento não é compreendido integralmente tanto por líderes quanto por colaboradores das OMPS-I. Esta observação confirmou-se ainda quando foi perguntado aos entrevistados se tinham conhecimento sobre procedimentos escritos sobre como é feita a GC na OM, nenhum dos entrevistados soube informar. Aqui estão algumas das respostas:

“Isso [pausa longa] deixa eu dar uma lembrada aqui. Tinha uma [pausa longa] nós temos... não sei se no próprio... no plano de gestão tem essa... realmente não consigo lembrar aqui não”. (E3)

“Eu não tenho certeza... na verdade assim, aqui a gente tem uma assessoria que é do Programa Netuno que tem algumas questões... mas acho que não tem nada escrito, não que eu tenha conhecimento... realmente escrito de... como seguir... como fazer, eu desconheço”. (E13)

“Não sei responder, não sei informar”. (E16)

Embora a GC tenha sido trazida para a MB, promovida pelo Programa Netuno¹² em 2005, por meio de uma de suas vantagens¹³ de implementação, a MB como um todo ainda não implementou

¹² “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” (Estado-Maior da Armada, 2011b)

¹³ Vantagem N° 1 da aplicação do Programa Netuno: Otimização do emprego dos Recursos Humanos
“O treinamento das pessoas, aliado ao melhor conhecimento dos processos e à gestão do conhecimento mais adequada, possibilita realizar um maior volume de trabalho em menos tempo, mantendo ou até mesmo aumentando, a qualidade dos produtos e serviços entregues” (4 vantagens da aplicação do Programa Netuno, s.d.)

a GC em suas organizações. Isto pode ser percebido tanto pelas respostas dos entrevistados quanto pelo facto de o documento que trata do assunto ser recente, do ano de 2015. Cabe destacar que a MB recentemente tem-se empenhado em difundir a GC por meio da criação de núcleos de Gestão do Conhecimento setoriais (Núcleo de Gestão do Conhecimento, s.d.) e realização de *Workshop sobre o tema* (I *Workshop* de Gestão do Conhecimento, s.d.)

4.1.2. Vantagens da GC

As vantagens atribuídas a GC pelos entrevistados estão em grande parte atreladas ao cumprimento das metas e objetivos da organização, como uma maior produtividade e uma melhor qualidade dos serviços. Decorrentes desse aumento de qualidade e produtividade aumenta-se a demanda de contratação de serviços. Esta visão é semelhante ao estabelecido pelas normas da MB sobre administração. A Secretaria-Geral da Marinha (2015a, p. 1) enuncia que:

“a condução de uma OM é um processo que consiste na coordenação das atividades e tarefas dos militares e servidores civis da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente”.

Acerca de cada dimensão de análise dentro da temática relativa as vantagens da GC, os entrevistados corroboram esta visão com as seguintes respostas:

a) Aumento da produtividade e melhoria da qualidade dos serviços

“Aumento, no meu caso, da produtividade. Eu tenho dificuldade de produtividade. Então se eu tiver uma gestão do conhecimento, com certeza eu vou aumentar minha produtividade... e minha eficiência em atendimento aos clientes”. (E1)

“Ah sim, com certeza, dá sim, porque, como o senhor sabe, a gente presta serviços para fora, na construção de lanchas, aqui tem a área de industrial que há algum tempo esteve muito solicitada, então creio que se houvesse essa gestão de conhecimento seria muito melhor porque nós, a nossa OMPS aqui prestaria serviços de melhor qualidade”. (E4)

b) Aumento da demanda por serviços prestados

“Sim, tendo uma visão mais de empresa, seria mais para ampliar o mercado, né? Aumentar a demanda”. (E8)

Tendo em vista que as OMPS-I devem se sustentar pelos reparos prestados aos navios da MB e a navios Extra-MB, faz sentido que sejam vistas como vantagens da GC a melhoria da qualidade e o aumento da produtividade para atraírem novos serviços para a organização.

4.1.3. Facilitadores ou condutores da GC

Os facilitadores ou condutores da GC para o presente estudo são os “trilhos” pelo qual as OMPS-I devem andar para que possa implementar mais facilmente um sistema de GC. A maioria destes facilitadores foram encontrados na literatura sobre o tema para criação de modelos de GC eficazes em Organizações públicas e privadas. Os principais condutores verificados nesses modelos são algumas práticas e políticas de GRH que terão uma abordagem específica mais a frente além da cultura organizacional, da tecnologia, do comprometimento da liderança com a GC, dos processos e do uso de fontes externas para aquisição de conhecimento (*Benchmarking*).

Sobre esses condutores, os entrevistados foram bastante homogêneos em suas respostas, com algumas divergências pela realidade vivida em cada OMPS-I.

a) Acerca da cultura organizacional, por exemplo, houve consenso que ela influencia a GC, no entanto alguns veem a cultura organizacional da OMPS-I onde trabalham como uma influência negativa e outros a avaliam como algo positivo. Seguem aqui algumas dessas respostas:

Influência Positiva

“(...) eu acho que a cultura da Marinha ela até ajuda, influencia positivamente. Ela acaba criando essa necessidade, porque a gente é movimentado, nem todo mundo fica o tempo todo no mesmo local... depois de três anos a gente está sendo movimentado, então, acaba tendo que passar mesmo que à força, mesmo que à força a gente tem que compartilhar. Uma hora o cara vai ter que passar, nem que seja pra gaveta, deixando alguma coisa escrita. Então, eu acho que, por necessidade, nós somos os que mais passam um pro outro, compartilhando o conhecimento”. (E6)

“Pode até influenciar positivamente porque na Marinha, como se diz, está tudo escrito, né? Então a formalização dessa gestão iria ajudar”. (E8)

Influência Negativa

“(...) com certeza influencia, né? A cultura... da Base, da Marinha em si, porque tipo, o... não sei como eu posso usar a palavra correta, o sistema em si, o sistema em si da Marinha é um sistema um tanto quanto arcaico, um tanto ultrapassado, e esse sistema não permite novas ideias, poucos líderes, certo? Eu passei, que teve... como eu posso dizer? Paciência e inteligência pra ouvir, certo? É muito aquele sistema de: “eu mando e você executa”, certo? Muitas das vezes, determinadas faxinas, não dão certo por isso, porque não tem esse diálogo, esse... então eu acho que isso já é meio cultural, já vem de um... então, isso eu acho que atrapalha bastante”. (E19)

A MB segue neste entendimento, de que a cultura organizacional pode ter um impacto negativo ou positivo, e diz que a cultura da organização “representa um fator de impacto para seu sucesso ou insucesso” (Secretaria-Geral da Marinha, 2015c, p. 2). Portanto, faz-se mister investir mais nas partes positivas e corrigir as falhas para que se consolide uma cultura do conhecimento.

b) Sobre a tecnologia, todos os entrevistados ressaltaram sua importância, porém fizeram observações sobre a necessidade de uso adequado, de treinamento para usuários, de modernização e ampliação de acesso dos funcionários aos sistemas informação de algumas OMPS-I. Para cada uma dessas observações, serão apresentadas as respostas de pelo menos um entrevistado:

Necessidade de uso adequado

“É, é importante, no mundo de hoje (...) não tenho nada, como se diz... a reclamar do sistema... do sistema tecnológico aqui não (...) agora poucos sabem utilizá-lo... tipo assim, o executor da obra mesmo, não sabe mesmo”. (E11)

“Podia sempre melhorar, mas é usado da maneira possível, né?” (E20)

Necessidade de treinamento para usuários

“Eu considero que sejam bastante válidas... porém aqui dentro da Base Naval, teríamos que intensificar o número de treinamentos, teríamos que intensificar... dar cursos assim pra, digamos, um Marinheiro Recruta que não tem o grau de instrução correto pra trabalhar num determinado setor (...)” (E16)

Necessidade de modernização de sistemas

“Olha, o computador é muito básico, o sistema atrasado... a... sem falar que maioria dos computadores é muito lenta, processadores de dez anos atrás, então a gente tem uma grande dificuldade na parte de informática aqui”. (E18)

Necessidade de ampliação de acesso aos sistemas

“Nós temos, temos os sistemas de informações que funcionam, mas o acesso ainda é muito restrito, o acesso é restrito principalmente para os servidores que são de oficinas aí da área do Industrial”. (E4)

Portanto, a tecnologia é um meio facilitador da GC, porém necessita que sejam adequadas e corrigidas as falhas apontadas para que seja um instrumento eficaz. A MB reconhece o uso de alguns sistemas de informação, como correio eletrônico, plataformas para troca de mensagens instantâneas entre usuário, sistemas de informações gerenciais, dentre outros como tendo um

importante papel para a GC, principalmente no que tange ao compartilhamento de conhecimento (Secretaria-Geral da Marinha, 2015b). Além disso, a MB estabeleceu o propósito, por meio do Plano Estratégico de TI da MB (PTIM), de “garantir o uso eficaz e eficiente da informação de interesse para MB” (Estado-Maior da Armada, 2015, p. 83), no qual são destacados pelo menos cinco objetivos que envolvem um SI: (1) “capacitar profissionais e usuários para atender às necessidades de TI”, (2) “prover a MB com Sistemas Digitais Administrativos”, (3) “promover ações que assegurem recursos financeiros para atender a Governança em TI”, (4) “assegurar níveis de serviços adequados às tarefas da MB”, e (5) “prover os ativos de TI necessários ao cumprimento da missão das OM” (Estado-Maior da Armada, 2015, p. 84)

c) Em relação aos processos, os entrevistados de maneira geral mostraram-se favoráveis a criação de processos e rotinas escritas que facilitem o compartilhamento de informações e isso já é objetivo de programas de gestão já existentes como o PROPES, a ISO 9001 e o Programa Netuno. Seguem aqui algumas respostas sobre essa dimensão de análise:

“Para promover, para partilhar o conhecimento aqui, é a gente deixar o máximo possível de informações por escrito, que a gente tenha... rotinas já pré-estabelecidas, que é o que a gente tem feito aqui. Procedimentos... procedimentos já previamente estabelecidos para cada tipo de rotina, porque aqui, no final das contas, são cíclicos, né? São sempre os mesmos, os pedidos de serviço entram por um lugar, passam por outros, são delineados, orçados, então, no final das contas, independente do que tecnicamente eles são diferentes, o ciclo vai ser sempre aquele mesmo então, a gente tem que deixar isso tudo, todo esse processo mapeado, e esse procedimento, ele estando por escrito, é sempre a gente seguir ele por completo”. (E6)

“A ISO sim, auxilia sim, com certeza. Assim, principalmente na parte de documentação, né? Porque a ISO é montada toda em cima de procedimentos, né? Então quando alguém detém o conhecimento dos procedimentos, ele consegue passar para os demais com mais facilidade”. (E10)

A MB, pela própria criação desses programas, demonstra grande preocupação com o mapeamento de processos e criação de rotinas e procedimentos escritos e com cumprimento e avaliação para que haja melhoria contínua (Estado-Maior da Armada, 2011a).

d) No que tange ao comprometimento da liderança com a GC, os colaboradores enfatizam a boa relação com a chefia imediata que acaba por motivá-los para a GC. E ambos os grupos, líderes e colaboradores, manifestaram a importância do comprometimento da direção com a GC. Algumas respostas que corroboram tal análise são aqui apresentadas:

Relação dos colaboradores com sua chefia imediata (liderança)

“É muito boa, muito boa, muito interessante... é, eu procuro sempre interagir com meus Encarregados, meus superiores, né? Eu procuro sempre ser leal a todos, aí, é uma transferência muito grande e recíproca, né? Com o meu encarregado e eu procuro passar isso também para eles”. (E9)

“Minha relação com o meu chefe é boa, tudo que precisa de conhecimento, de passar o conhecimento pra gente e quando a gente precisa de passar alguma coisa pra ele, ele tá sempre à escuta”. (E20)

Comprometimento da direção com a GC

“Sim, porque na realidade pra aplicar, quando você quer aplicar algo... a gente tem falado desde o início, aplicar conhecimento, espalhar conhecimento, estar no local certo, gerenciar os adestramentos nos setores, isso tudo depende do Comando, né? O Comando é que gerencia isso, se o Comando não estiver envolvido, participar, as pessoas deixam de lado”. (E5)

“Vital, porque é quem tem o poder de decidir o que vai ser feito dentro da OM. Aí, os militares que tem que fazer isso, infelizmente, os militares de baixo, que são as Praças, teriam que ter uma autodisciplina para promover conhecimento e disseminar pros outros, às vezes não fazem, né? Então, infelizmente a gente tem que esperar que o Comando dê esse start, né?” (Entrevista E10)

Ressalta-se que as OMPS-I que têm controle de processos regidos pela ISO 9001, têm maior atenção ao comprometimento da Direção (Comando) e a liderança pois estes itens fazem parte dos requisitos e princípios da norma. No entanto, a Marinha também destaca a importância do comprometimento do Comando e da liderança como fundamentos da excelência gerencial para as demais OM da MB, incluídas aí todas as OMPS-I (Secretaria-Geral da Marinha, 2015a).

e) O uso de fontes externas para aquisição de conhecimento, para este estudo, limitar-se-á ao *Benchmarking* entre OMPS-I e entre uma OMPS-I e estaleiros civis, além de monitoramento de boas práticas de outras Organizações no que tange a GC. Desta forma, a MB, por meio do Programa Netuno, incentiva o uso de *benchmarking* e designa o núcleo de apoio à gestão da Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) como órgão centralizador e disseminador dessas boas práticas.

“(...) cabe às OM manter o Núcleo de Apoio à Gestão na DAdM informado sobre as atividades desenvolvidas atinentes às iniciativas e boas práticas de gestão, inclusive quanto aos relacionamentos extra MB nos assuntos afetos. Em decorrência, os contatos realizados, as dificuldades detetadas, a superação dos óbices, as oportunidades aproveitadas, enfim, todos os assuntos relacionados às iniciativas de melhorias dos sistemas de gestão das OM, ao

Programa Netuno e ao GesPública¹⁴ devem ser compartilhados para que os registros pertinentes sejam efetuados, os auxílios possam ser prestados, e a disseminação das boas práticas implementadas seja ampla e observada pelas outras OM". (Estado-Maior da Armada, 2011b, p. 7)

No entanto, apesar de todos os entrevistados considerarem importante o monitoramento de boas práticas e o *benchmarking*, a maioria respondeu que não o fazem por diversos motivos, como falta de tempo, dificuldade em ter um elemento de contato e ausência de Organizações similares na região. Seguem aqui algumas das respostas com as justificativas para não realizarem o monitoramento:

"Às vezes, a gente tem até um pouco de dificuldade pelo tempo pra poder ampliar, às vezes alguém que tem o contato... pra a gente ter a facilidade de falar". (E8)

"Aqui na região não tem muitos estaleiros pra gente fazer muita comparação. Aqui basicamente a Base Naval é a Base Naval. Então não tem muito como fazer comparativos, mas acredito que a própria experiência de outros engenheiros que já serviram em outra OMPS acaba servindo para essa troca de experiência". (E14)

Além do recurso que a DAdM oferece, também são observadas algumas iniciativas de compartilhamento de conhecimento por meio de divulgação de boas práticas. Uma delas é a revista Porta Batel editada pela Base Naval do Rio de Janeiro e que possui a seguinte finalidade:

"(...) dividir com todas Organizações Militares as experiências vividas por esta Organização Militar Prestadora de Serviços Industriais (OMPS-I), em sua maioria de teor técnico, visando ser um instrumento de disseminação de boas práticas, onde será estimulada a participação dos setores industriais das demais OMPS-I da Marinha do Brasil" (Base Naval do Rio de Janeiro, 2016).

Contudo, verifica-se a necessidade de maior divulgação dessas iniciativas para que se crie uma mentalidade de uso dessa ferramenta para aperfeiçoamento da GC nessas Organizações. Essa questão da divulgação foi alvo de sugestão de um dos entrevistados:

"Eu acho que o que poderia ser implementado aqui na Base Naval, mais simpósios, mais empresas de fora vindo fazer palestra aqui dentro... até pra dar um start na mentalidade dos militares, para que eles comecem a ver a Base Naval realmente como uma OMPS, né? E começar a disseminar isso para os mais modernos e para os subordinados, para que, num todo, a Base Naval funcione melhor. Eu acho que com a implementação de simpósios aqui dentro, palestras, né? Ou até mesmo de empresários de fora... do SENAI [Serviço

¹⁴ Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Estado-Maior da Armada, 2011b)

Nacional de Aprendizagem Industrial]... que tem mais conhecimento nessa parte aí, eu acho que seria útil, eu acho que isso que poderia ser implementado". (E10)

Conclui-se acerca deste facilitador que apesar de haver algumas iniciativas nesse sentido, elas ainda não estão consolidadas e não fazem parte da rotina das OMPS-I por falta de propagação da idéia e de alguns empecilhos vivenciados pelos funcionários que os inibem de realizar esse *benchmarking*.

4.1.4. Barreiras ou obstáculos à GC

As barreiras ou obstáculos à GC foram agrupados em quatro dimensões retiradas da literatura: barreiras impostas pelas influências gerenciais, barreiras impostas pelas influências do uso dos recursos da organização, barreiras impostas pelas influências ambientais e ausência de compartilhamento voluntário de conhecimento. As três primeiras são alicerçadas na terceira dimensão da estrutura tríplice da GC (ver figura 13) do modelo de Holsapple e Joshi (2002). A quarta dimensão de análise é baseada na literatura sobre transferência de conhecimento (Siemieniuch e Sinclair, 2004; Rutten, Blaas-Franken & Martin, 2016; Amayah, 2013).

a) Barreiras impostas pelas influências gerenciais

Dentro das barreiras impostas pelas influências gerenciais, destacam-se dois aspectos distintos apontados pelos entrevistados: a falta de estímulos por parte das lideranças para adquirir, compartilhar e aplicar conhecimento e as dificuldades de coordenação para gerenciar as interdependências entre as diversas atividades da organização, aplicando adequadamente os recursos organizacionais, nomeadamente no respeitante: a) a rotação de pessoal entre setores e entre OM, b) atividades tipicamente militares, e c) má gestão do tempo ou acúmulo de tarefas que limitam o tempo.

Assim, no referente ao primeiro aspeto das barreiras impostas pelas influências gerenciais, a falta de estímulos ou incentivos por parte das lideranças para adquirirem, compartilharem e aplicarem o conhecimento é notada por alguns entrevistados. Eis aqui alguns relatos dos colaboradores em relação aos estímulos que estão ausentes:

Aquisição de conhecimento

“Esse é muito peculiar, acho que no setor onde eu estou, o interesse parte mais do próprio executor... a questão de caráter de gerenciamento de cursos e de algumas coisas assim nunca foram disseminadas a gente, ou a gente foi

escalado para alguns aperfeiçoamentos, a gente hoje com a internet, a gente além do nosso conhecimento, a gente busca... sozinho". (E11)

Compartilhamento de conhecimento

"Humm... não, não tem esse, esse, esse... estímulo não. Isso aí parte de cada um, certo? A gente, como, é... já tem uma certa experiência, procuro sempre aprender e passar o que eu aprendi pros campanhas [colegas de trabalho], os mais antigos aqui de profissão". (E19)

Aplicação de conhecimento

"Não, não [não tem esse estímulo] (...) inclusive Comandante... eu tenho me esforçado na parte de fazer cursos no SENAI, e assim, eu pago o curso do meu próprio bolso... saio no horário que acaba o expediente... chego no curso no SENAI às seis horas da noite, largo dez horas e fico sempre tentando aprimorar... o meu conhecimento pra poder servir a própria Marinha". (E17)

Cabe ressaltar que na questão da aplicação de conhecimento, alguns colaboradores disseram se sentir estimulados, porém não pelos seus chefes, mas sim pelas circunstâncias que os obrigavam a aplicar seus conhecimentos para solução de problemas. Isso é que relata por exemplo o entrevistado E12:

"É o que te falei... é pela necessidade... é você correndo atrás... tem que fazer e... eu gosto, então naturalmente, como falei, é uma área muito dinâmica, então você... aprende pra você aplicar (...)"

Os líderes que reconhecem que não estimulam seus subordinados são a minoria, no entanto alguns relatos confirmam que não fomentam essas atividades:

Aquisição de conhecimento

"[os subordinados] Não são [estimulados] da maneira correta, não são estimulados não". (E16)

Compartilhamento de conhecimento

"Eu vejo até que eles trocam algum conhecimento, quando necessário. Mas compartilhar eu não vejo não. Da parte do Comando, da parte aqui, eu não consigo fazer isso, eu não consigo". (E1)

Aplicação de conhecimento

"Por enquanto a gente não teve essa oportunidade ainda". (E6)

Quanto a aplicação do conhecimento, alguns líderes entendem que alocar o colaborador no posto de trabalho para o qual ele tem aptidão ou demonstra interesse, é uma forma de estímulo. Assim relata, por exemplo, o entrevistado E5:

“Pra aplicar, quando chega, ele faz o curso... a gente visualiza — “aí, o militar fez um curso de eletricista predial... rede alta... ele estava trabalhando no clube ali”. — “Eu quero ir lá pra Divisão de eletricidade, porque eu fiz o curso e queria aplicar”. A própria satisfação dele de estar trabalhando com aquilo já é um incentivo para aplicação (...).”

Portanto as influências causadas pelas características da liderança impõem barreiras a GC no sentido de não estimular um ambiente de aquisição, partilha e aplicação de conhecimento pelos RH da Organização.

O segundo aspecto incluído nas barreiras derivadas das influências gerenciais refere-se as dificuldades de coordenação para gerenciar as interdependências entre as diversas atividades da organização, aplicando adequadamente os recursos organizacionais. Um indicador de análise que sobressaiu nesta dimensão foi a rotação de pessoal. Aqui estão alguns relatos dos entrevistados:

“Sim, com certeza, porque tipo, pelo fato de você estar sempre tendo essa rotatividade¹⁵, entra e sai, né? Às vezes os que saem não tem tempo hábil, nem contato com quem tá entrando, pra passar, certo? Esse conhecimento, esse bizu [dica], na linguagem de Marinha. Então, existe uma dificuldade nesse sentido sim, com certeza”. (E19)

“Demais, aqui tem uma rotatividade bem significativa, não tanto... assim, antigamente, principalmente pessoal de carreira mudava mais... mas a gente trabalha em vários setores com muita gente temporária então... ocasiona um prejuízo grande”. (E13)

Apesar de a rotação se apresentar como uma barreira, alguns comentam que no momento essa dificuldade está menor porque, devido a crise financeira vivida atualmente no país, os recursos para pagamento das movimentações estão reduzidos e, portanto, a rotação de pessoal por interesse do serviço também foi afetada. Aqui está um relato sobre isso:

“Acho que pro momento atual da Marinha [pausa longa] deixou de ser [um problema]. Porque antigamente tinha uma rotatividade maior, né? Embarque, desembarque, agora devido a situação orçamentária, a gente está segurando o pessoal aí há um tempo, a gente está com militares aqui, que dificilmente acontecia isso, com seis, sete anos” (E5)

Um segundo indicador de análise apontado foi a existência de atividades tipicamente militares que dificultam o gerenciamento e a coordenação das várias atividades na organização. As atividades tipicamente militares dizem respeito às atividades que são particularidades de uma

¹⁵ A rotatividade no contexto da MB é a rotação de pessoas entre setores da OM ou entre OM e não deve ser confundida com a rotatividade que consta na literatura especializada como a tradução do *turnover* ou saída efetiva da organização.

administração militar e que consomem recursos, tais como: destaque de contingente para desfiles militares, serviço de escala em atividades de segurança das instalações, ordem unida (treinamentos de marchas militares e desfiles cívicos) e adestramentos diversos, como de combate a incêndio e alagamentos.

Alguns relatos serão expostos aqui sobre algumas dessas atividades:

Serviço de escala

“(...) a escala de serviço é apertada, ele acaba tendo que dividir, aqui toda hora você acha que tem três, quando vai ver na verdade só tem dois, porque um está de serviço (...)” (E6)

Ordem unida

“(...) Na minha opinião, porque é Marinha, é uma Organização Militar, tem que se preocupar com disciplina, tem que se preocupar em... adestramentos que nem sempre se coadunam com a missão da OM... a ordem unida? Ela se coaduna com a questão de prestação de serviço do Industrial? Provavelmente não, com certeza não. Numa empresa teria ordem unida? (...)” (E14)

Adestramentos diversos não vinculados a atividade fim da OMPS-I

“Toda a parte de segurança, de CAV [Controle de Avarias] tem regular, a parte de primeiros socorros [pausa longa] a questão de como manipular os alimentos, a forma de tratar isso no rancho, a questão nutricional, tudo isso é trabalhado também... a parte de utilização de aparelhos... de motosserra (...)” (E13)

Um terceiro indicador de análise referenciado pelos entrevistados é a má gestão do tempo ou acúmulo de tarefas que limitam o tempo. Este foi indicado tanto por líderes quanto por colaboradores e se relaciona muito com o indicador anterior (atividade tipicamente militar). Eis aqui um relato de um líder e de um colaborador sobre esse obstáculo:

Líder

“Com certeza, com certeza. Principalmente o pessoal que concorre a uma escala mais puxada de serviço, que muitas escalas da gente estão dois por um [serviço sob escala no qual o militar permanece na OM por vinte e quatro horas e cumpre o expediente normal de oito horas nos dois dias seguintes] então se torna complicado manter qualquer curso [formação], qualquer coisa lá fora que dificilmente entende o número de faltas... então dificulta realmente. (E13)

Colaborador

“Com certeza, é... a respeito também do... porque na Marinha, é... a gente não tem só o serviço profissional, a gente tem o serviço militar também, aí é

uma formatura, um serviço, sempre isso vai atrapalhar no bom andamento também, né?” (E20)

b) Barreiras impostas pelas influências do uso dos recursos materiais da organização

Dentro dessa dimensão de análise, o que foi apontado com grande frequência pelos entrevistados foi a limitação de recursos financeiros, principalmente no cenário atual. Ressalta-se que esse obstáculo foi apontado de forma espontânea, não havia uma pergunta específica sobre essa barreira. Aqui são apresentados dois relatos:

“Eu te diria o seguinte, vou bater nesta tecla, estou sendo repetitivo, mas eu acho que a principal barreira hoje, talvez... talvez não, a principal barreira com certeza tá sendo a parte financeira”. (E14)

“A maior barreira à gestão do conhecimento, que a gente sempre houve, é a parte financeira, porque pra qualificar o profissional há um custo e a gente sempre... é por isso que as vagas para os cursos são limitadas (...)” (E18)

De facto, a questão financeira se apresenta como um problema para a GC, principalmente no que tange a capacitação de pessoal (treinamento). Em seu último relatório de gestão, o Estado-Maior da Armada (2015, p. 76) declarou:

“O cenário econômico vivenciado pelo País submeteu o orçamento da MB a severos cortes e contingenciamentos, dificultando a realização de investimentos e manutenção dos meios da Força. A principal consequência na gestão de recursos humanos foi a restrição à participação do pessoal em cursos de capacitação”.

c) Barreiras impostas pelas influências contextuais

A burocracia foi destacada por alguns entrevistados como uma barreira que é imposta as OMPS-I por influências contextuais, notadamente da esfera governamental. Salienta-se que, assim com a questão financeira, a burocracia foi uma barreira trazida à tona espontaneamente. Eis aqui o que o entrevistado E6 relata:

“(...) acho que o excesso de... excesso de procedimentos, excesso de... muita [pausa longa] não vou só falar especificamente da Base, a máquina pública administrativa como um todo, sabe? De... fazer ALTCRED [é um registo contábil muitas vezes necessário para se gastar recursos públicos]... os procedimentos todos de... uma burocracia muito grande. Faz o PS [Pedido de Serviço], faz... três orçamentos, entendeu? Ainda tá... pra quem é de navio, quem vem de navio, ainda é um caminho muito grande. De um PS até gerar uma nota de empenho, é um caminho muito grande. Faz um pedido de aquisição... uma volta ao mundo para sair um... a carga administrativa está muito grande. Sei que só vai crescendo, antigamente eram só três certidões, daqui a pouco começou a crescer (...)”

A Marinha empenha-se em reduzir a burocracia por meio de programas de gestão como o Netuno, conforme publicado no Relatório de Gestão:

“Buscando adaptar-se ao preconizado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), a MB desenvolveu o Programa Netuno, que tem por propósito apresentar situações e procedimentos de caráter operacional a serem observados pelas OM (...)” (Estado-Maior da Armada, 2015, p. 64)

No entanto esta barreira não foi transposta, e em alguns casos foi observada como uma gestão que gera ainda mais burocracia. É o que relata o entrevistado E1:

“(...) Temos... também o Programa Netuno que deveria ser um pouco disso, mas eu não vejo ele funcionando como uma ferramenta para agilizar não. Na teoria, é perfeito, na prática só gera burocracia”.

d) Ausência de compartilhamento voluntário de conhecimento

A ausência de compartilhamento de conhecimento voluntariamente ocorre por alguns motivos que foram retirados da literatura e apontados como prováveis causas pelos entrevistados. São esses os motivos: falta de cooperação, falta de confiança e o receio da perda de poder.

Falta de cooperação

A falta de cooperação é vista por alguns entrevistados, principalmente os líderes, como algo que prejudica a GC, em especial, a partilha de conhecimentos. Eis aqui relatos de um líder:

“Tem... isso aí também tem. — “eu vou facilitar a vida do outro, porque se a minha vida não foi fácil?” É mais ou menos isso.” (E13)

Os colaboradores concordam que é um obstáculo, porém entendem que é algo que acontece somente com os mais antigos. Eis um relato sobre isso:

“Essa aí, essa ideia aí, é mais aquelas pessoas, né? Dos mais antigos... que ainda são meio ranzinhas em relação a isso, inclusive aqui tem até alguns, né? Que já tem trinta e, trinta e poucos anos de Base, e tem essa visão ainda, né? Que é uma visão mais antiga, né? — “ah, essa juventude que tá chegando agora”. A gente tem a cabeça mais aberta em relação a isso aí [partilhar conhecimento]” (E19)

Falta de confiança

A falta de confiança foi dividida em duas partes: falta de confiança na chefia e a falta de confiança entre os pares. E os dois casos foram mencionados como obstáculo a GC nas OMPS-I.

Falta de confiança na chefia

Esse tipo de obstáculo é devido ao facto de os subordinadores não terem a plena convicção de que seu esforço em relação a GC será reconhecido pela chefia. Eis aqui um relato:

“(...) mas aí eu falo assim que há falta de uma ligação, digamos assim, de você ter como passar essa informação com a certeza que vai ser ouvido, de uma certa forma”. (E19)

Falta de confiança entre os colegas

Essa barreira foi interpretada pelos entrevistados como uma causa que dificulta o compartilhamento, pois as pessoas sonegam informações para as pessoas em que não confiam. Um colaborador retratou isso da seguinte maneira:

“Eu acho que se encaixa nisso aí... da questão de vou passar o conhecimento por outro, não confio no outro, o outro vai me chutar [trair a confiança], acho que tem a ver com isso.” (E14)

Receio da perda de poder

Esse obstáculo também foi citado pela maioria dos entrevistados. Algumas pessoas, para não perder a função ou por quererem parecer imprescindíveis, omitem informações e não as transmitem. Eis aqui alguns relatos sobre esse obstáculo:

“É... eu vejo muito isso acontecendo, às vezes, determinado militar é muito bom, ele é excelente, mas às vezes ele não [compartilha o conhecimento]... assim... bom, eu tô querendo inferir que seja por isso... pra não perder a coroa um dia” (E13)

“(...) tem muitos que têm a necessidade de serem insubstituíveis, acham que se passar [o conhecimento] pra frente, pode ser que ele perca aquela... deixa de ser essencial para o setor. Tem alguns casos que sim”. (E14)

Com a apresentação dessas categorias temáticas e suas respectivas dimensões de análise e indicadores, fica concluída a apresentação dos dados referentes ao Conceito I (Gestão do Conhecimento) e inicia-se a apresentação do Conceito II (Gestão de Recursos Humanos – práticas e políticas).

4.2. Conceito II: Gestão de Recursos Humanos – principais práticas e políticas

Este conceito tem por objetivo apresentar e discutir sobre as principais práticas e políticas de GRH que influenciam diretamente a condução das atividades de GC nas OMPS-I. Para isso foi dividido em categorias temáticas e dimensões de análise em consonância com a literatura sobre o assunto e com os relatos dos entrevistados.

CONCEITO II - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – PRINCIPAIS PRÁTICAS E POLÍTICAS		
CATEGORIA TEMÁTICA	DIMENSÕES DE ANÁLISE	FREQUÊNCIA DE RESPOSTA
Gestão de Pessoas por Competências	Implementação das políticas de GPC	5
Socialização	Iniciativas de integração social e profissional	20
Recrutamento	Aumento do aprendizado organizacional	20
	Seleção por competências	20
	Mão-de-obra escassa e postos de trabalho vagos	16
Treinamento	Treinamento interno e externo	20
	Iniciativas de mentoria organizacional	20
Gestão de carreiras	Desigualdade no desenvolvimento de carreiras de militares e servidores civis	9
	Ausência de liderança do setor de RH	12
Avaliação de desempenho	Avaliação coerente com o desempenho	20
	<i>Feedback</i>	20
Gestão de recompensas	Sistemas de recompensas equilibrado	18

Quadro 9 - Conceito da Gestão de Recursos Humanos – principais práticas e políticas

Assim como no Conceito I, serão apresentados previamente algumas ponderações sobre as frequências de respostas. Destacamos que há várias dimensões de análise com unanimidade nas menções e isso acontece basicamente porque as perguntas formuladas, de maneira direta ou indireta, conduziam os entrevistados a aludirem sobre o assunto. A dimensão de análise “implementação das políticas de GPC” teve poucas menções direta tendo em vista que esse assunto é bastante recente na MB e é ainda de conhecimento de apenas algumas das pessoas que por ventura passaram por um setor de RH de uma OM da MB nos últimos três anos. Outra dimensão que foi pouco comentada foi a “desigualdade no desenvolvimento de carreiras de militares e servidores civis”. Embora isso seja um quesito notório dentro da maioria das OM da MB, a maioria dos entrevistados não fez quaisquer referências a este assunto, visto que não havia interrogações direta sobre essa dimensão de análise.

4.2.1. Gestão de Pessoas por Competências

O estudo das competências e da GPC apresenta-se como algo muito importante no auxílio a GC na literatura (Nonaka & Takeuchi, 1995; Sequeira & Carreira, 2007; Cascão, 2004). No estudo de campo, essa importância também foi ressaltada por entrevistados, principalmente no que tange

ao Programa de Gestão de Pessoal (PROPES) que se encontra em fase de implementação na Marinha do Brasil. Dentro dessa categoria, foi selecionada uma dimensão de análise que trata justamente da implementação das políticas de GPC, que já foram iniciadas por meio do PROPES, mas ainda são pouco difundidas.

Sobre essa dimensão de análise, em especial sobre o PROPES, somente quatro pessoas que trabalham no setor de RH souberam de facto dizer do que se tratava e de todo os demais entrevistados apenas um conhecia o programa. Eis a resposta de um dos entrevistados que conhece o programa:

“(...) por exemplo o PROPRES... o PROPES, ele fez com que nós aqui tivéssemos que nos debruçar para estudar toda a necessidade de pessoal da Base, certo? Então a gente trabalhou aqui para poder ver aonde precisava e qual especialidade que precisava em cada setor. Isso foi um trabalho muito bom, apesar de depois de ter sido mandado e aprovado, recebemos uma determinação para cortar, tipo, “x” por cento do que a gente tinha pedido, apesar de nós termos estudado pra pedir [pausa longa] foi outro estudo também para cortar, pra você adequar realmente, não deixar setor com muita gente e nem setor com déficit de pessoal. Então nesse sentido, você está sempre vendo as suas necessidades (...)”. (E3)

Cabe destacar que o PROPES é um programa criado pela MB há pouco tempo, em março de 2014 (Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha, 2014), e, portanto, é natural verificar que não está tão difundido quanto outros programas de gestão utilizados pela MB, como a ISO 9001 e o Netuno.

4.2.2. Socialização

A socialização, também extraída da literatura sobre GC, é uma das fases da criação de conhecimento na qual há uma troca de conhecimento tácito, assim cria-se o capital social na organização e os que compartilham o conhecimento refinam sua aprendizagem (Nonaka & Takeuchi, 1995). Portanto, a socialização deve ser algo incentivado pela organização. Dentro dessa categoria temática, a dimensão de análise “iniciativas de integração social e profissional” foi considerada importante por todos os entrevistados, embora alguns declarassem que não havia iniciativas de integração efetivas em suas OMPS-I, mas sim apenas alguns eventos recreativos em datas comemorativas.

Um dos entrevistados, quando perguntado se a OMPS-I promove iniciativas de integração, respondeu:

“Não, não, muito pouco, só mesmo em datas magnas que tem algum evento, mas assim mesmo muito pouco”. (E18)

Quanto à integração profissional para troca de experiências, o resultado mostra-se igualmente desfavorável, ou seja, as iniciativas de integração também necessitam serem melhor empregadas.

Um dos entrevistados, sobre a integração profissional, declarou:

“Essa pergunta é difícil. Em termos de... socialização, sim. Em termos de [pausa longa] serviço propriamente dito, no caso do Departamento Industrial, não promove de forma fácil não (...) eu não vejo uma integração em termos de serviço. Realmente tem os eventos, aí eu vejo uma integração maior, mas em serviço eu não vejo essa integração boa. Acho que pode melhorar a integração”. (Entrevista E1)

As OMPS-I devem incentivar essa integração e compartilhamento de experiências, por meio de eventos e até de reuniões dentro do Departamento, onde os indivíduos de uma Divisão ou Seção possam conhecer e aprender com as experiências vividas e relatadas por outros. Essa é a visão de um entrevistado:

“Na verdade, eu acho até que a gente, talvez, aqui na Base, se a gente tivesse umas reuniões mais entre os Oficiais pra poder passar conhecimento, talvez fosse mais fácil. A ISO, na época que surgiu, foi feito uma divulgação mais ampla então a gente também faz isso quando faz como Oficial de Serviço, a gente divulga o conhecimento de cada um, a gente fazia reuniões pra dizer: — “olha, no meu serviço aconteceu isso”. — “vamos tentar agir dessa forma”. A gestão do conhecimento acaba ajudando acho também a ter um... não sei se estou falando errado... mas ajuda a eu ter um padrão melhor a seguir.” (E8)

Por fim, ressalta-se que a MB reconhece a importância da integração dos seus RH e, em uma de suas normas sobre administração de RH, explicita que “a integração e utilização desses recursos são imprescindíveis para uma gestão administrativa moderna e de excelência na MB, condição fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro da Marinha” (Secretaria-Geral da Marinha, 2015c, p. 2).

4.2.3. Recrutamento/contratação

O recrutamento/contratação é uma importante prática de gestão. Para o presente estudo, foi segmentado em três dimensões de análise: a) aumento do aprendizado organizacional, b) seleção por competências e c) mão-de-obra escassa e postos de trabalhos vagos. Em todas estas há uma interseção entre a literatura e a realidade vivida pelos entrevistados nas OMPS-I.

a) Aumento do aprendizado organizacional

Ao reconhecermos as pessoas como portadoras de diversos tipos de conhecimentos pode-se inferir que uma das razões para que uma organização recrute novas pessoas seja a necessidade

de agregar uma nova variedade de conhecimentos (Zellner & Fornahl, 2002). Desta maneira, aumentaria a aprendizagem da organização, ao incluir pessoas com novos conhecimentos individuais. Os entrevistados, unanimemente, concordam que a forma de recrutamento realizado pela MB contribui para o aumento da aprendizagem organizacional. Aqui são destacados duas dessas respostas, uma de um líder e outra de um colaborador:

Líder

“Traz, com certeza, todo mundo que vem de lá de fora, vem com mais uma bagagem diferente. Pelo menos já injeta um conhecimento, uma bagagem nova que acaba por contaminar, no bom sentido, o pessoal que já está aqui”.
(E6)

Colaborador

“Sim, porque como eu tinha uma experiência profissional já agregada, muitos serviços... que eram feitos de uma maneira poderiam ser feitos de uma maneira melhor de... em termos de montagem, de soldagem, é... sempre tem como melhorar mais um pouco”. (E20)

b) Seleção por competências

A seleção por competências está bastante relacionada com a GPC e conseqüentemente ao PROPES. Uma vez verificada a necessidade de determinadas competências, deve-se procurar desenvolvê-las nos RH já existentes ou trazer pessoas com essas novas competências (Cascão, 2014). E nesse quesito, entra o recrutamento com base nas competências necessárias. Como uma forma de melhorar a GC, a literatura (Szulanski, 2000; Tsai, 2001; Oliver & Kandadi, 2006; World Economic Forum, 2016) chama atenção para o facto da necessidade de recrutar pessoas com aptidões não-cognitivas, como a capacidade de cooperar e de inovar, para além das competências prementes da organização. Sobre essa dimensão de análise, os entrevistados destacam a importância de selecionar as pessoas por competências e acrescentam que esse recrutamento é indireto, realizado por meio do COMIMSUP. A OMPS-I informa sobre as competências que julgam necessárias para organização. Eis aqui uma resposta de um entrevistado:

“Eu vejo, mas por exemplo, quando você tinha o concurso público, você visa isso. Você dizia que queria um servidor com aquele perfil, um engenheiro mecânico ou um torneiro por exemplo, e você tentava fazer um concurso para um torneiro e você estava especificando o que você quer. Hoje com o RM2¹⁶,

¹⁶ São militares da Reserva não remunerada da Marinha: são os Oficiais e as Praças RM2 e os Oficiais RM3 que, enquanto estiverem incorporados, atuam no serviço ativo por tempo certo e determinado (Decreto N° 4.780, 2003).

“você pode dizer lá que quer um torneiro, então você vai ter um RM2, mas vai ser um torneiro. Então você pode especificar um pouco a área de atuação e também pode até ter uma diversidade, uma vez que você pode contratar um supervisor, entendeu? Então você tem [pausa longa] essa flexibilidade com o RM2, você poderia suprir temporariamente, por exemplo, um supervisor de torneiro. Talvez eu não precisaria dele por trinta anos, mas se eu tiver cinco torneiros seria interessante ter um supervisor de torneiro, ele iria supervisionar esses cinco. E aí, se ao longo tempo, se realmente ele não for mais necessário eu poderia deixar de ter um supervisor e colocar um outro tipo de servidor. Então eu acho que existe hoje com o RM2 a possibilidade, não que a gente siga uma regra, de você ter uma flexibilidade de carreiras”. (E1)

c) Mão-de-obra escassa e postos de trabalho vagos

Uma outra razão pelo qual as OMPS-I precisam recrutar novos trabalhadores é a necessidade de preencher postos de trabalho vagos e evitar a escassez de mão-de-obra em seus quadros. Backes-Gellner e Tuor (2010) destacam que evitar a insuficiência de mão-de-obra e postos de trabalhos desocupados é um fator chave para a competitividade das organizações e que se deve aperfeiçoar o processo de recrutamento para atrair pessoas com as qualificações desejadas no mercado externo. Os entrevistados destacaram a situação difícil nas OMPS-I no recrutamento, especialmente de servidores civis que estão a se aposentar e que para reposição é necessária autorização do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) para realização de novos concursos. Eis aqui a resposta de um dos entrevistados:

“(...) a mão-de-obra que agora a gente tem básica é mais os RM2, os novos servidores civis estão ficando todos antigos, numa fase já de se aposentar, então a... vamos dizer assim, a reforma dos servidores civis que estão indo não tem... não tem, há muito tempo que eles não têm concurso, então... o que está suprimindo a necessidade mais da mão-de-obra é realmente o RM2 que estão entrando, o recrutamento dos RM2 que está fazendo, o pessoal que está trabalhando na área mesmo”. (E4)

O Estado-Maior da Armada (2015, p. 75) também destaca a dificuldade em repor com os servidores civis os postos de trabalhos vagos em todas as OM da MB, incluídas aí, as OMPS-I:

Para recompor parcialmente os cargos desocupados, observando o Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009, foram instruídos, em 2015, quatro processos de solicitação de autorização ao MP para realização de concursos públicos para o preenchimento de: 890 vagas do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE); 558 do Plano de Carreiras da Área de Ciência e Tecnologia (PCC&T); 838 vagas do Plano de Carreiras dos Cargos de Tecnologia Militar (PCCTM); e 127 vagas do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. No entanto, por restrições enfrentadas para a autorização de abertura de novos

concursos públicos, o repletamento de Pessoal Civil da MB está estagnado.

Além das dificuldades com a contratação de servidores civis, alguns entrevistados destacaram a escassez no mercado externo de mão-de-obra de algumas das especialidades dos quadros das OMPS-I, como as de carpinteiro por exemplo, o que dificulta a reposição de pessoal. Aqui destacamos, a resposta de dois entrevistados:

“(...) a saída sem reposição realmente agrava porque tem especialidades que não são fáceis de encontrar no mercado”. (E2)

“(...) eu digo pelos carpinteiros, da última vez a gente teve um pouco de dificuldade pra absorção desses militares (...) mas porque a gente tá com dificuldade no mercado” (E8)

4.2.4. Treinamento

O treinamento, para efeito deste estudo, foi segmentado em duas dimensões: a) treinamento interno e externo, e b) iniciativas de mentoria organizacional. Essa classificação temática e de dimensões é alicerçada na literatura de GRH e nos comentários dos entrevistados. A indispensabilidade de treinamento dos RH das organizações é ampla na literatura. Laird (2003) destaca que o treinamento é o processo fundamental para que as pessoas que são recrutadas (input) transformem-se em RH preparados para exercerem suas funções (output). Dois tipos de treinamentos e uma técnica de transferência de conhecimento entre treinador e treinado foram abordados pelos entrevistados.

a) Treinamento interno e externo

Para os entrevistados, treinamentos internos são os adestramentos nas mais diversas áreas, as instruções ministradas por pessoas da própria OMPS-I ou aulas e palestras dadas por pessoas externas nas dependências da OMPS-I. Os treinamentos externos são os cursos realizados pelas pessoas (militares e servidores civis) da OMPS-I em organizações Extra-Marinha.

Todos os entrevistados destacaram a importância do treinamento para os indivíduos das OMPS-I, no entanto muitos destacaram a dificuldade de realizar treinamentos regulares por problemas financeiros ou de falta de tempo de alguns colaboradores. São destacadas aqui duas dessas respostas, uma para cada dificuldade:

Dificuldade financeira

“Ó, foi o que eu disse anteriormente, por conta dessa restrição orçamentária, eu não tenho visto isto aqui [treinamento interno] na Base Naval, porque assim, como é a questão de melhorar o conhecimento? É mandar alguém fazer um curso lá fora, ou no exterior pra adquirir determinado conhecimento... aqui o que normalmente a gente recebe aqui é o pessoal RM2 que foi formado lá fora, ou seja, já entrou na Marinha detendo esse conhecimento”. (E14)

Dificuldade de tempo

“O tempo da gente aqui é pouco e quando a gente tem serviço a gente não tem muito tempo pra estar treinando aqui, tem que fazer o serviço”. (E15)

O Estado-Maior da Armada (2015, p. 77), em um nível Macro, reforça a dificuldade orçamental ao afirmar que “os cortes e os contingenciamentos orçamentários, e o aporte tardio e fracionado dos recursos financeiros, dificultaram a condução das atividades de ensino em 2015”.

Para fazer frente às restrições orçamentais, alguns entrevistados sugerem a realização de parcerias ou convênios com outras entidades públicas. Aqui são destacadas as sugestões de um colaborador e de um líder:

Colaborador

“(...) A gente comenta aqui que ele [O Comandante anterior da OMPS-I] criou... ele fez convênio... ele levava os meninos lá... os Recrutados, os Marinheiros, era outra época também, tinha mais recursos, mas falta também a questão de você... por exemplo o convênio não é só troca financeira... pode ser uma troca de coisas... de um equipamento... então treinamento... realmente [não tem], eu tô... aprendendo na prática”. (E12)

Líder

“(...) e a outra parte é a parte financeira, que poderia ser melhor gerenciado. É um obstáculo que a gente poderia até quebrar, fazendo parcerias, como lhei, parcerias com escolas públicas, com faculdades públicas pra poder atualizar esse pessoal, mas a barreira existe”. (E4)

A MB incentiva às OM a buscarem a capacitação profissional tanto pela realização de treinamentos internos quanto pela realização de formações em órgãos Extra-Marinha, públicos ou privados

“Assim, recomenda-se às OM que busquem capacitação profissional de seu pessoal por meio de cursos que poderão ser realizados com o apoio do Sistema de Ensino Naval (SEN) e outros meios disponíveis no mercado”. (Secretaria-Geral da Marinha, 2015d, p. 4)

No entanto, a não realização de treinamentos, internos e externos, ainda é uma dificuldade exposta pelos entrevistados.

b) Iniciativas de mentoria organizacional

A mentoria organizacional é alvo de inúmeros estudos dentro da literatura de GC e é ressaltada como uma excelente ferramenta para transferência de conhecimento tácito entre as pessoas da organização (Massingham, 2014). Neste estudo, após a realização da codificação inicial linha a linha, onde a mentoria encontrava-se como uma categoria temática independente, ela foi colocada como uma dimensão de análise da categoria temática treinamento, tendo como base que essas iniciativas de mentoria no contexto das OM da MB, inclusive as OMPS-I, são vistas como um treinamento ou adestramento constante, ou seja, realizado no dia-a-dia das pessoas, onde os menos experientes acabam por se capacitar para exercer suas funções. Essa conduta é fortemente inspirada nos Programa de Qualificação em Serviço (PQS) e Programa de Acompanhamento da Especialização (PAEC) para as Praças (Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha, 2012) e nos Estágio de Aplicação de Oficiais (EAO) e Estágio de Instrução e Serviço (EIS) para os Oficiais (Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha, 2007) e no Estágio Probatório (EP) para os servidores civis (Diretoria-Geral da Marinha, 2011) que estabelecem uma pessoa experiente para ser responsável por uma pessoa ou grupo de recém-chegados.

Entre os entrevistados, o mentor é conhecido como o mestre. Esse nome é dado à pessoa que, devido a sua experiência e capacidade técnica, atrai os menos experientes onde acaba por iniciar um relacionamento de troca de conhecimento, como relata o entrevistado E1:

“Essa figura do mentor, nós chamamos aqui de mestre. É uma pessoa mais experiente, mais velha ou mais capaz, vamos dizer assim, fazendo aquela função. Era o que se destacava no grupo por liderança, por conhecimento que os outros iam naturalmente a ele para tirar as dúvidas. Então ele se tornava o mestre”.

Todos os entrevistados consideram essa iniciativa importante, entretanto alguns ressaltaram a dificuldade em se implementar uma mentoria efetiva por falta de pessoal, principalmente dos servidores civis que são os que permanecem mais tempo na função e, portanto, têm mais experiência. O entrevistado E16 comenta sobre isso:

“(...) vamos ter dificuldades com isso aí daqui a alguns anos pelo fato de perda de mão-de-obra. A gente não tá tendo reposição de mão-de-obra em concursos na velocidade esperada, aí o que vai acontecer é que a gente vai perder a mão-de-obra de muitos desses mentores que já tão atingindo o tempo de serviço... já tão concluindo o tempo de serviço, de tanto o militar ir pra reserva e o civil

pra se aposentar, a gente tá perdendo e não estamos tendo a reposição necessária.”

Há também relatos de que a mentoria ocorre naturalmente, o que demonstra um caráter informal da mentoria nas OMPS-I em detrimento de uma estrutura formal de mentoria. O entrevistado E20 discorre assim sobre a mentoria:

“É fundamental, né? Porque tem que ter uma base de aprendizagem. (...) geralmente é bem aceito, né? Sempre os..., pronto, você vai fazer um serviço, como o mais antigo já fez aquele serviço, ele tem aquela experiência de passar pros que não fizeram, né? Isso, é uma coisa natural.”

Verifica-se, pois, que apesar das dificuldades de pessoal, existem iniciativas de mentoria de forma natural e espontânea e também influenciadas pelos métodos de acompanhamento da qualificação dos recém-chegados.

4.2.5. Gestão de carreiras

A perspectiva de análise da gestão das carreiras nesta investigação é que organizações, assim como os próprios funcionários, devem gerenciar suas carreiras de forma a promoverem o aumento da sua aprendizagem individual e visar a criação, compartilhamento e aplicação de novos conhecimentos para o incremento da aprendizagem organizacional. Essa categoria temática foi dividida em duas dimensões de análise: a) desigualdade no desenvolvimento de carreiras de militares e servidores civis e b) ausência de liderança do setor de RH.

a) Desigualdade no desenvolvimento de carreiras de militares e servidores civis

Essa dimensão de análise foi criada justamente para que fique evidenciado as diferentes características na condução das carreiras dos militares e servidores civis. Essa diferença é causada pela própria legislação que estabelece regras diferentes para as duas categorias em quase todos os aspectos como carga horária, tempo para aposentaria, regras para promoção, salários e benefícios, dentre outras (Lei N° 6.880, 1980; Lei N° 8.112, 1990).

O problema diagnosticado, fruto dessas diferenças, é a percepção de um clima organizacional adverso. A Secretaria-Geral da Marinha (2015e, p. 2) define o clima organizacional como:

“um importante indicador do grau de satisfação da tripulação da OM em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de pessoal, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional, qualidade de vida e identificação com a OM”.

A política de pessoal, um dos aspectos influenciadores do clima organizacional, por ser diferente para cada categoria acabar por gerar, mesmo que por força de leis, um sentimento de injustiça organizacional como relatado por um líder e por um colaborador:

Líder

“Infelizmente, é [pausa longa] depois que eles [servidores civis e militares] entram, não é dado nenhum incentivo para que ele possa aumentar aí esses conhecimentos deles ou se interessar mais pelos conhecimentos deles. Não vejo assim, infelizmente. Principalmente no caso dos RM2. O Servidor Civil ainda fica com uma dedicação maior, mas o RM2 é bem prejudicado até porque ele entra na escala de serviço e existe uma cultura de dois por um [serviço sob escala no qual o militar permanece na OM por vinte e quatro horas e cumpre o expediente normal de oito horas nos dois dias seguintes] e ele termina trabalhando mais na segurança do que na área para qual foi contratado. Por exemplo, o torneiro que vai dar dois por um, ele deixa de trabalhar no torno para dar serviço. Para mim isso não é incentivo e sim um desincentivo”. (E1)

Colaborador

“(…)é porque a gente trabalha junto com o servidor civil e são duas, duas, como eu posso dizer? São duas carreiras totalmente diferentes, eles têm direito a hora extra, final de semana, eles recebem porque trabalhou no fim de semana, dia não útil, e a gente não, não recebe nada deste tipo de valor e eu creio que seria... interessante, bem mais motivador em valor, se fosse recebida uma gratificação, entendeu?” (E18)

Portanto a GRH deve criar mecanismos para compensar essas diferenças para ambas as categorias de forma a criar um clima de equidade fundamentado em “recompensa, trabalho e oportunidade” (Secretaria-Geral da Marinha, 2015e, p. 4).

A MB está empenhada na melhoria do clima organizacional de suas OM e busca, por meio do Programa Netuno, fazer pesquisas de clima organizacional e propor ações de melhorias conforme relatado no relatório de gestão do Estado-Maior da Armada (2015, p. 76):

“Além disso, foram realizadas pesquisas voltadas para identificar aspectos motivacionais da força de trabalho, como clima organizacional, resultando em ações de melhoria de gestão, formalizadas em Plano de Melhoria de Gestão que visam, principalmente, o desenvolvimento da liderança, do desempenho global e do trabalho em grupo.”

b) Ausência de liderança do setor de RH

Essa dimensão de análise é fruto das proposições dos entrevistados sobre um distanciamento do setor de RH, tendo em vista que o chefe direto é que acaba por manter um controle efetivo das carreiras dos seus subordinados. O entrevistado E2 destaca essa falta de acompanhamento dos colaboradores pelo setor de RH:

“Eu acho que há... algumas coisas que são bem diferentes na carreira militar e a do servidor civil, mas eu acho que a carreira do militar, ele... para ser honesto, ele tem uma situação que... ele precisa de mais orientação da própria OM, essa é a minha concepção, é claro que a gente tenta melhorar, mas é

uma... acho que o nosso dia a dia por ser muito corrido... eu acho que a gente dá prioridade a outras coisas e não dá tanta atenção assim. Deveria dar, mas não damos”.

Um outro líder mostra como faz para tentar superar esse distanciamento entre o setor de RH e os colaboradores:

“Olha só, como Encarregado de pessoal da Base você tem uma responsabilidade, realmente com a carreira de todo o pessoal militar e todo o pessoal civil, né? Então, para você fazer a parte de gestão do conhecimento, você tem que interagir com todas as Divisões, ter representante nas Divisões pra você saber a necessidade de qualificar melhor o pessoal, prover um adestramento, prover um curso que capacite o pessoal a... produzir mais e melhor aqui pra Base (...)” (E3)

A MB atribui grande importância ao exercício da liderança pelo seu pessoal ao declarar que “liderança é fundamental para que se possa alcançar altos índices de operacionalidade, coesão e lealdade entre os seus integrantes” (Estado-Maior da Armada, 2013, p. 1) e envida esforços para que a liderança seja difundida em todas as OM. Assim destaca o relatório de gestão de 2015:

“(...) foram realizados, com participação de OM da MB e instituições extra-MB, eventos fundamentais para definição de novos procedimentos, futuras alterações curriculares, valorização dos aspectos relacionados à Liderança e a troca de expertises (...)” (Estado-Maior da Armada, 2015, p. 77)

4.2.6. Avaliação de desempenho

A temática da avaliação de desempenho foi subdividida em duas dimensões: a) avaliação coerente com o desempenho e b) *feedback*. Ambas possuem grande suporte na literatura (Judge & Ferris, 1993; Piggot-Irvine, 2003; Steelman, Levy, & Snell, 2004; Spence & Keeping, 2010; (Mayfield & Mayfield, 2011) e foram alvo de comentários dos entrevistados de uma maneira geral.

a) Avaliação coerente com o desempenho

Esta dimensão foi avaliada positivamente pela maioria dos entrevistados, sendo dos cinco que avaliaram negativamente três líderes e dois colaboradores. As avaliações positivas dos entrevistados demonstram que as fontes de imprecisão nas avaliações, oriundas do avaliador e do contexto organizacional (Spence & Keeping, 2010), estão sendo mitigadas. Eis aqui as respostas de um líder e de um colaborador sobre essa dimensão de análise:

Líder

“Eu acho assim... particularmente eu valorizo... então um bom profissional ele tem... o conceito é mais do que ser profissional, tem a ver com militarismo, não sei se felizmente ou infelizmente, nas Forças Armadas é assim, a gente tem que... não pode simplesmente dar o conceito pra uma determinada

... pessoa, um servidor civil ou que seja um militar, basicamente só baseado no profissionalismo dele (...)". (E14)

Colaborador

"Com certeza, inclusive todas as minhas avaliações eu acompanho de perto, né? Então quase que sempre eu recebo as notas mais altas na parte de... nessa parte de... liderança, de reconhecimento técnico". (E10)

Embora a maioria considere as avaliações coerentes, alguns fizeram críticas sobre o modelo de avaliação atual. Assim responderam um líder e um colaborador:

Líder

"É assim... na verdade a avaliação de desempenho, a formal, a semestral que nós fazemos... ela é muito crua, eu sempre achei ela muito vaga... ela... são pontos muito assim: se ele se veste na marca [uniforme impecável], se ele respeita, se ele dá o pronto [cumprimento de uma tarefa em determinado prazo], se ele... assim... ela não leva muito em consideração essa diferença de atitude... assim, os tópicos, né? Eu acho que ela deveria ter tópicos mais dentro dessa realidade, ela é muito tradicional, muito seca. (E13)

Colaborador

"(...) o Marinheiro, ele é avaliado só no, pelo militarismo, né? Não tem essa questão de profissional, só a partir de Cabo que ele é... então, como aqui na OM tem bastantes Marinheiros especializados, que tem uma... eu acho que seria de suma importância essa avaliação, ser tanto pelo lado profissional quanto pelo lado do militarismo". (E19)

Para aperfeiçoar esses modelos de avaliação, foram desenvolvidas duas novas ferramentas: a ModFAO-2 (sistemas de avaliação de Oficiais) e o ModEAD (sistemas de avaliação de Praças) pela Diretoria de Pessoal Militar da Marinha que corrige essas distorções (Diretoria de Pessoal Militar da Marinha, 2016, 2017). De notar que a avaliação de desempenho de servidores civis não foi alterada pois compete ao MP.

b) Feedback

Essa dimensão de análise é proveniente da revisão de literatura e teve ampla gama de apreciações feitas pelos entrevistados.

Todos eles ressaltaram a importância de dar (líderes) e de receber (colaboradores) *feedback* o que encontra respaldo na literatura. Aqui estão comentários de dois entrevistados, um líder e um colaborador, bem como a visão da MB sobre o assunto:

Líder

"Tempo inteiro. Feedback tem que ter, tem que ter". (E12)

Colaborador

“Porque é bom você... você saber o que você tá fazendo... que as pessoas estão verificando que você está evoluindo, entendeu? Quando você não tem esse feedback, não tem esse retorno, você não sabe se você está num patamar alto, num patamar baixo, se você está evoluindo, se você está decaindo... acho que tem que ter sim esse feedback até para você se autoavaliar”. (E10)

A MB com a criação da ModFAO e da ModEAD visa aprimorar e garantir que os superiores dêem *feedback* aos subordinados por meio de reuniões de aconselhamento (Diretoria de Pessoal Militar da Marinha, 2016, 2017).

4.2.7. Sistemas de recompensas

O sistema de recompensas é uma das políticas de GRH que possui estreita relação com a GC, pois possui a capacidade de estimular as pessoas a criarem, adquirirem, compartilharem e aplicarem os seus conhecimentos. A única dimensão de análise dessa categoria é criação de sistemas de recompensas equilibrado, ou seja, personalizado, para que possa atingir as expectativas das pessoas da organização. A literatura sobre o tema mais uma vez faz interseção com as narrativas dos entrevistados. Zhang e Zhang (2014), por exemplo, demonstram a importância do equilíbrio entre recompensas monetárias e não monetárias e destacam que os indivíduos participam mais quando percebem a sua parcela de contribuição para resultados e decisões da organização. Huber (2001) destaca que os benefícios devem ser suficientes em compensar os custos do compartilhamento do conhecimento. Caso isso não ocorra, uma das maiores barreiras ao sistema ergue-se. Eis aqui duas respostas de líderes sobre o tema:

“A recompensa é sempre válida, eu vejo assim, o militar, digamos, o militar quer uma medalha, durante a carreira ele está sempre querendo possibilidade de uma medalha. Ah, um curso, se tiver uma recompensa, não sei se monetária, mas o próprio diploma, ela... é importante, digamos, é um reconhecimento. Eu vejo no relacionamento humano tudo como uma troca, digamos, eu faço isso e você vê aquilo, se tiver uma recompensa, eu vejo que ainda é melhor”. (E5)

“É... principalmente, eu não digo nem necessariamente [recompensa] monetária, mas assim... tratar... trabalhando com... até o elogio... uma questão de uma licença... é mostrar pra ele que ele tá dando mas que também ele vai ser reconhecido por aquilo que ele tá dando... que não adianta ele achar que: — “pô, eu tô fazendo, fazendo, fazendo e outro não faz nada e eu tenho a mesma coisa que ele”. Então eu acho importante sim ter essa questão de ele sentir pelo menos... diferente, tratado diferente perante... porque ele tá sendo diferente, ele tá fazendo um diferencial... então eu acho importante sim”. (E13)

Nota-se que há uma clara concordância nas narrativas de que as recompensas são importantes, as divergências ocorrem somente no campo de que tipo de recompensas devem ser aplicadas e isso já reflete na necessidade de um sistema equilibrado com a individualização das recompensas.

Um dos entrevistados enfatizou o facto de não existir uma definição clara de recompensas, mas somente das punições em caso de descumprimento de alguma tarefa. Segue aqui essa afirmação:

“Deveria estar escrito ou definido como falei para você agora. A regra de punição já existe. E a regra de premiação deveria estar escrita para poder você saber o [pausa longa] que você, vamos dizer assim, iria receber caso você cumpra a missão. O cara pode dar um tapinha nas costas, mas estaria definido que você levaria esse tapinha nas costas. Poderia ser definido que sairia em plano de dia que você se saiu bem naquela missão. Mas se eu não cumprir a missão, pode chegar o RDM [Regulamento Disciplinar da Marinha] em você. Então existe a regra da punição, mas não existe a regra da recompensa.” (E1)

A MB, em sua visão de líder, atribui como um dos comportamentos a ser perseguido pelos superiores o de “ser justo e criterioso na aplicação de recompensas, elogios e punições” (Estado-Maior da Armada, 2013, p. 3). No entanto, fica a critério do comando de cada OM, incluídas aí as OMPS-I, a responsabilidade de criar mecanismos de recompensas equilibrados. Assim algumas OMPS-I fazem cerimónias para os servidores padrão ou publicam internamente um elogio, dentre outras formas. Alguns desses métodos de recompensa são relatados pelo entrevistado E16:

“O sistema de recompensas é... por exemplo, aqui na Base Naval, no Departamento Industrial, tanto os civis quanto os militares, eles gostam de ganhar dia de folga de trabalho, quando eles fazem um trabalho pesado, um trabalho complicado, eles gostam de ter um dia de folga, eles gostam de... ganhar presentes [prendas], assim de... materiais ou até... financeiro é claro, todo mundo gosta, falou em dinheiro, vai ganhar a mais, eles gostam. Agora a gente tem utilizado mais as concessões de folga, os civis quando trabalham além do horário permitido, eles fazem questão de ganhar hora extra, porque eles sabem que um adicional financeiro a mais que vai ajudar na renda, no salário do mês... e... tenho buscado aqui forma de dar elogios, de dizer que o funcionário é padrão no mês... mencionar ele perante ao grupo, dar elogios perante ao grupo, fazer indicações quando tem premiação de servidor civil padrão, militar padrão, reunir todos e dizer que vou indicar dois aqui, um civil e um militar, que se destacaram ao longo do ano por fazer bom trabalho, por correr atrás do serviço, eles gostam disso aí, eles gostam desse estímulo”.

O Conceito II, Gestão de Recursos Humanos – principais práticas e políticas, encerra-se com o fecho da análise das categorias temáticas e devidas dimensões.

Neste capítulo, os dados coletados por meio das entrevistas, da documentação e dos registos de arquivo foram discutidos à luz da literatura sobre os mais variados assuntos abordados seguindo os passos metodológicos de um estudo de caso e assim permitiu-se entender todo o desenvolvimento da parte empírica. Sendo assim, o estudo avança para o capítulo conclusivo.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES

Por meio de uma breve contextualização do tema e dos objetivos deste trabalho, este capítulo apresentará as conclusões, que são alcançadas pela análise qualitativa interpretativa dos dados coletados no âmbito da MB e, mais especificamente, no estudo de caso das OMPS-I. Além disso, apresentam-se os proveitos advindos da realização da pesquisa, suas limitações e as sugestões para futuros estudos empíricos.

5.1. Considerações Finais

A GRH tem forte relação com a condução da GC em todas as organizações. A célebre frase de Nonaka e Takeuchi (1995, p. 59) de que “o conhecimento é gerado somente pelos indivíduos” ressalta a importância dos RH em uma organização para a GC. Portanto saber gerenciar os RH para que possam criar, adquirir, compartilhar e aplicar conhecimento é essencial. Outros autores, em seus modelos e estruturas para implementação da GC, destacam os RH como um dos pilares da GC nas organizações (Girard, 2005; Holsapple & Joshi, 2002; Monawarian & Kasaei, 2007; Batista, 2012).

No entanto, há poucos estudos nos contextos militares, especialmente no contexto brasileiro. Assim suas especificidades não são consideradas nos modelos existentes.

É certo que o modelo de Batista (2012) trouxe alguns contributos que se aproximam mais da administração pública brasileira, no entanto as atividades militares são atípicas e por isso são merecedoras de maior aprofundamento.

A presente investigação teve como principais objetivos responder a três questões:

- i. Como é entendida a Gestão de Conhecimento, por parte de chefias e subordinados das OMPS-I da Marinha do Brasil?
- ii. Quais as práticas de GRH que mais contribuem para a promoção eficaz da GC por parte das OMPS-I da Marinha do Brasil? Como são caracterizadas por chefias e subordinados?
- iii. Que barreiras e que condutores da GC são identificados por chefias e subordinados das OMPS-I da Marinha do Brasil?

Por meio da criação dos dois conceitos, Gestão do Conhecimento e Gestão de Recursos Humanos – principais práticas e políticas, e suas respectivas categorias temáticas e dimensões de análise, pôde-se perceber as particularidades e complexidade da administração de uma OMPS-I, especialmente na GRH e assim atingir os objetivos de investigação.

Com relação a primeira questão, verificou-se que tanto a chefia quanto os subordinados das OMPS-I não possuem o entendimento completo do que é a GC verificado em uma extensa revisão de literatura. Ambos os grupos não são familiarizados com os conceitos de GC integralmente e acabam por compreender uma ou duas atividades de GC as quais estão habituados a realizar. De facto, conforme explicitado em capítulos anteriores, a GC é recente no contexto brasileiro, especialmente nos setores público e militar.

A respeito da segunda pergunta, por meio do conceito II, verificou-se na literatura as principais práticas e políticas de GRH que auxiliam a GC, que foram confrontadas com as políticas e práticas de GRH das OMPS-I. Assim, permitiu-se verificar como chefes e subordinados as entendem e quais possuem efetividade na aplicação e ainda quais são as dificuldades encontradas pelos dois grupos nessas práticas e políticas.

Sobre a terceira indagação, o conceito I mostrou quais as barreiras e quais os condutores, verificados em modelos de GC extraídos da literatura e registrado no enquadramento teórico deste estudo, se aplicam às OMPS-I. Essa identificação visa estabelecer quais as práticas de GRH que podem mitigar essas barreiras e quais os condutores que devem ser aproveitados.

Esta investigação, de forma pioneira, abre caminhos tanto para a pesquisa acadêmica quanto para o campo administrativo do setor militar por entender que este tema é ainda pouco explorado no contexto organizacional brasileiro. Servirá ainda como referencial básico de ações a empreender pelas OMPS-I da MB e pode ser estendida a outras OM.

Adiante, nas contribuições teóricas do estudo, serão detalhadas as práticas de GRH, as barreiras e os condutores da GC que constam do enquadramento teórico desta investigação, que em confronto com a análise dos dados coletados no campo de estudo, mostraram-se pertinentes para a GC nas OMPS-I. Será proposto ainda um modelo prático específico para as OMPS-I, que permita uma difusão do tema entre os militares e servidores civis dessas organizações e facilite a implementação de GC nestas organizações.

Como contribuição prática, este trabalho apresentará uma proposta de várias providências que podem ser adotadas para aperfeiçoamento das atividades de GRH com a finalidade de implementar e conduzir a GC de forma efetiva e eficaz.

Evidentemente o estudo possui limitações comuns a todas as investigações e algumas específicas. Todas elas serão posteriormente apresentadas, do mesmo modo que serão sugeridas pistas para estudos futuros.

5.2. Contribuições teóricas do estudo

O objetivo geral dessa pesquisa consiste em consolidar um arcabouço teórico abrangente e com linguagem simplificada sobre a GC para utilização das OMPS-I da MB que inclui:

- as principais atividades da GC encontradas na literatura;
- as práticas de GRH que se alinham a implementação de uma GC efetiva e eficaz;
- as barreiras à GC;
- e os condutores da GC.

Esta estrutura teórica pode ainda ser utilizada por outras OM, uma vez que as práticas e políticas de GRH são em grande parte balizadas por normas da DGPM, da DPMM e da DPCvM.

Embora a consecução deste objetivo possa vir a ajudar as OMPS-I da MB, isso não traz, por si só, um contributo novo para o meio académico e para o ambiente organizacional. O que distingue este estudo dos já publicados até aqui é justamente compreender quais as práticas de GRH são deficitárias e quais as que são bem-sucedidas, quais barreiras e condutores da GC se aplicam e como as atividades de GC verificadas podem ser aplicadas nas OMPS-I da MB.

Na construção do conceito I, verificou-se que a GC não é compreendida de maneira plena pelos militares e servidores civis das OMPS-I da MB. Muitos relatam apenas conhecer uma ou duas das atividades de GC. Isso ocorre porque este conceito é recente no campo de estudo e muito pouco difundido pelos RH, tendo em vista a inércia do setor público em aderir a novas formas de gestão que já estão bem difundidas no setor privado (Cong & Pandya, 2003; Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). Essa falta de compreensão do conceito de GC por líderes e colaboradores das OMPS-I acarreta numa carência de políticas e práticas de GRH efetivas para a implementação da GC. Ressalta-se, no entanto, que apesar dessa insuficiência de divulgação da GC nas OMPS-I, os RH apontaram as vantagens de ter uma GC efetiva, muitos deles fundamentados em programas de gestão conhecidos na MB (Netuno, PROPES e ISO 9001:2015) que tangenciam a GC.

Quanto às barreiras à GC vislumbradas na literatura (Amayah, 2013; Batista, 2012; Holsapple e Joshi, 2002; Rutten, Blaas-Franken & Martin, 2016; Siemieniuch e Sinclair, 2004), esta pesquisa mostrou que as OMPS-I é atingida por todas elas. Porém são adicionadas duas outras que não constam na literatura por se tratarem de dificuldades específicas da MB. Essas barreiras são de difícil solução pela OMPS-I, uma vez que estão fora da alçada de seus líderes, sendo algumas inclusive impostas por força de Lei.

A primeira delas é a rotação de pessoal entre OM que ocorre em grande parte por interesse do serviço. Essa barreira é similar a rotatividade de pessoal (*turnover*), uma vez que a pessoa deixa a organização (OMPS-I) definitivamente, no entanto, possui a diferença de permanecer na MB, podendo inclusive ser transferido para outra OMPS-I. A outra barreira é a existência de atividades tipicamente militares tais como formaturas, serviço de escala e adestramentos diversos, que comprometem bastante tempo dos RH das OMPS-I.

Os facilitadores da GC que se aplicam as OMPS-I em nada diferem da literatura (Batista 2012; Kim, Kumar, & Kumar, 2009; Monavarian & Kasaei, 2007). No entanto, é necessário ressaltar que algumas dificuldades são apontadas para o uso adequado da tecnologia de informação disponível e para a realização de *benchmarking* com outras organizações similares as OMPS-I, constituindo-se estes como dois importantes facilitadores da GC.

Por último, destacamos as práticas de GRH. Todas as práticas retiradas da literatura (Arthur, 1994; Cascão, 2014; Nonaka & Takeuchi, 1995) são executadas nas OMPS-I, porém algumas são deficitárias para conduzir a uma GC eficaz.

A primeira delas trata-se de uma forma de gestão de RH: a GPC. Essa modalidade de gestão está sendo introduzida na MB recentemente por meio do PROPES. Apesar da pouca abrangência que o programa possui até o momento na MB, assim como na literatura (Feldman, 2005; Câmara & Queiroz, 2012; Cascão, 2014), a GPC é vista pelo setor de RH das OMPS-I como uma boa ferramenta para auxílio a implementação da GC.

A socialização é uma prática de GRH enfatizada por Nonaka e Takeuchi (1995) como uma das quatro formas de conversão do conhecimento, que consiste no compartilhamento de conhecimento tácito entre as pessoas. Nas OMPS-I, observa-se que há algumas iniciativas de socialização, porém não se mostram eficazes para a GC.

O recrutamento consiste em uma importante prática de GRH para o aumento do aprendizado organizacional e para evitar postos de trabalhos vagos na organização (Zellner & Fornahl, 2002; Backes-Gellner & Tuor, 2010). Nas OMPS-I essa atividade é feita indiretamente, via COMIMSUP, o que tira autonomia da organização. No entanto, esta atividade mostra-se efetiva, no sentido de conseguir selecionar pessoas que agreguem conhecimentos novos para a organização. Ressalta-se que quanto ao preenchimento dos postos de trabalho, o recrutamento possui algumas limitações, principalmente pelas dificuldades de obtenção de mão-de-obra qualificada e pela presente contingência orçamental.

O uso dos treinamentos na organização faz com que as pessoas modifiquem o seu estado de quando entraram na organização e adquiram novos comportamentos predeterminados que sejam adequados a função exercida (Laird, 2003). Desta maneira, as organizações, em geral, investem em treinamentos dos seus RH e esperam o devido retorno (Chukwu, 2016). As OMPS-I atribuem esse mesmo valor ao treinamento. No entanto, os RH encontram dificuldades, como a falta de recursos financeiros e o acúmulo de tarefas para realização de treinamentos internos e externos. Cabe ressaltar que as OMPS-I usam, apesar de irregularmente, o processo de mentoria, que consideram uma forma de treinamento interno.

A análise da gestão das carreiras na ótica deste estudo é que organizações, assim como os próprios funcionários, devem gerenciar suas carreiras de forma que garantam o seu crescimento profissional e aprendizagem individual que permita a criação, compartilhamento e aplicação de novos conhecimentos para o incremento da aprendizagem organizacional. Nesse quesito as OMPS-I apresentaram algumas preocupações. A primeira delas é gerenciar carreiras de duas categorias (militares e servidores civis) completamente diferentes, mas que em muitos casos exercem funções idênticas. A outra é a ausência de liderança do setor de RH. Essa dificuldade ocorre porque, regimentalmente, a gestão das carreiras de cada colaborador, quer seja militar ou servidor civil, é realizada pelo chefe direto deste colaborador. Cabe ao Setor de RH apenas a função burocrática de acompanhar o desenvolvimento das carreiras de todos os RH da organização.

A avaliação de desempenho é vista nas organizações como uma das principais práticas de GRH (Judge & Ferris, 1993). As OMPS-I atribuem a essa atividade grande importância e sua adequação é bem percebida tanto por líderes quanto por colaboradores. Destaca-se que há emprego de *feedback*, embora ainda seja algo informal e irregular. Essa inconstância do emprego do *feedback*, no entanto, tende a diminuir com a criação da ModFAO e ModEAD.

A criação de um sistema de recompensas equilibrado que inclua recompensas monetárias e não-monetárias, acrescentado ao facto de que os colaboradores percebam que seus esforços ajudam a organização a melhorar seus resultados é uma importante prática para a GC (Zhang & Zhang, 2014). Nas OMPS-I, há a convicção de que é necessária a criação de um sistema de recompensas equilibrado, porém as dificuldades burocráticas e financeiras limitam ao oferecimento somente de recompensas não-monetárias. Destaca-se que a falta de uma clara definição de um sistema de recompensas acaba por desestimular a cooperação dos RH nas atividades de GC.

A seguir, além da sugestão de um modelo de auxílio a implementação de GC nas OMPS-I, serão apresentadas proposições práticas para superação ou mitigação de cada dificuldade enfrentada por estas organizações.

5.3. Contribuições práticas do estudo

As contribuições práticas serão divididas em dois subitens: modelo de GC para as OMPS-I e recomendações práticas para aplicação nas OMPS-I.

5.3.1. Modelo de GC para as OMPS-I

A contribuição teórica deste estudo pavimentou o caminho para a construção de um modelo de GC específico para OMPS-I da MB, que será aqui apresentado.

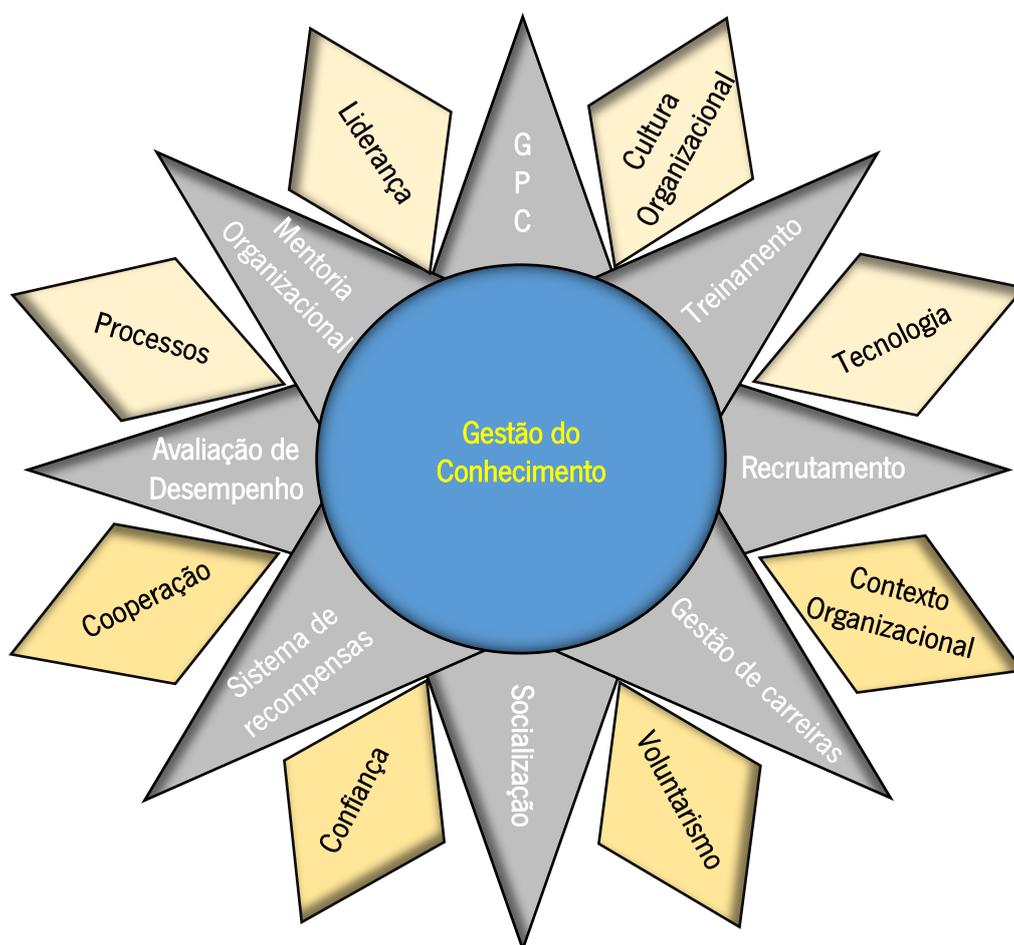


Figura 24 – Modelo de GG para as OMPS-I da MB

O modelo representado pela figura 24 foi criado com a intenção de elucidar as principais atividades de GRH que colaboram com a GC. A figura que retrata esse modelo proposto está carregada de um simbolismo importante para as políticas e práticas de GRH da MB, pois é

inspirada na rosa das virtudes (ver anexo 2) que representa um conjunto de valores que integram a ética militar naval e que é enraizado por todos militares e servidores civis da MB (Estado-Maior da Armada, 2013).

Passamos agora a descrever o modelo:

1. O círculo ao centro: traz a GC em si, incluídas todas as suas atividades. Essas atividades fazem parte da dimensão de análise “significados atribuídos” do conceito I (Gestão do conhecimento);

2. Os triângulos em volta do círculo: representam cada uma das atividades de GRH, que se bem executadas, conduzem a uma GC eficaz e efetiva. Essas atividades, que constam do segundo capítulo do enquadramento teórico, foram confrontadas com a realidade vivida nas OMPS-I cujos erros e acertos foram analisados e serão alvo de maior detalhamento adiante;

3. Os losangos superiores: os quatro losangos da parte superior do modelo representam os principais viabilizadores da GC nas OMPS-I. Ressalta-se que quanto a tecnologia, a ênfase não é dada aos sistemas de informação propriamente dito, mas sim no seu raio de alcance pelas pessoas da organização e no treinamento dos usuários para o uso adequado;

4. Os losangos inferiores: os quatro losangos da parte inferior da figura representam os determinantes para a criação de um ambiente propício a transferência de conhecimento entre os RH nas organizações.

A aplicação deste modelo nas OMPS-I desencadeará uma série de medidas que devem ser adotadas previamente. Batista (2012) propõe uma série de providências prévias para implementação de um modelo de GC.

A primeira fase na adoção das medidas será o diagnóstico. Essa é a fase na qual a OMPS-I realizará uma autoavaliação para determinar o grau de utilização da GC na organização, determinar se a OMPS-I conta com condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de GC e identificar os pontos fortes, pontos fracos e as oportunidades de melhoria da GC. Esta fase pode parecer redundante para as OMPS-I, haja vista que este diagnóstico foi realizado por este estudo. No entanto, fazer essa autoavaliação com a direção dada pelo modelo, difundirá mais esses conceitos pela tripulação das OMPS-I.

A fase seguinte será planejar. Esta fase possui as seguintes etapas: (i) definir visão, objetivos e estratégias de GC; (ii) identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados; (iii) definir a estrutura de governança e as práticas de GC e sensibilizar as pessoas na organização; e (iv) elaborar um plano de gestão do conhecimento.

A próxima fase é desenvolver um projeto piloto de implementação da GC. Nesta fase, a GC será implementada em apenas um projeto ou em um setor da organização, que depois de avaliados os resultados, permitirá utilizar as lições aprendidas para avançar com a implementação da GC em toda a organização.

Observadas essas três fases introdutórias, a próxima fase consiste na implementação do plano de GC elaborado de modo que possam ser discutidos os fatores críticos de sucesso na implementação da GC, definidos os meios para preservar os resultados obtidos com a implementação e elaborada estratégia de avaliação contínua na implementação do plano (Batista, 2012).

Para a adoção das medidas das fases introdutórias, em especial a de autoavaliação, a OMPS-I pode utilizar, de forma adaptada a sua realidade, o questionário proposto pela *Asian Productivity Organization* (2009) ou ainda criar modelos próprios com o auxílio da DAdM (DE para o assunto).

5.3.2. Recomendações práticas para aplicação nas OMPS-I

Nesta seção serão apresentadas as recomendações práticas para superação ou mitigação de cada dificuldade encontrada pelas OMPS-I:

- Falta de compreensão plena do conceito de GC
 - i. Enviar Oficiais, Praças e servidores civis para participarem das palestras, *workshops* e outras instruções sobre GC promovidas pela DE ou por outras OM da MB;
 - ii. Inscrever Oficiais, Praças e servidores civis em cursos a distância ou presenciais em órgãos como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV);
 - iii. Criar grupos de estudo para produção de documentos internos sobre o tema; e
 - iv. Divulgar por meio de publicação periódica interna atividades relacionadas ao tema de modo que se crie uma mentalidade de GC.

- Rotação de pessoal entre OM
 - i. Incentivar as pessoas a compartilharem seus conhecimentos com seus pares, subordinados e superiores por meio da socialização (compartilhamento de experiências) e da criação de procedimentos escritos.

- Atividades tipicamente militares
 - i. Evitar esforços para reduzir ao mínimo necessário as escalações dos colaboradores do Departamento Industrial para formaturas, desfiles e ordem unida;
 - ii. Evitar esforços para reduzir ao mínimo necessário o número de postos de serviço de escala a serem guarnecidos por colaboradores do Departamento Industrial;
 - iii. Evitar a escalção de colaboradores do Departamento Industrial, principalmente os que estão envolvidos em reparos complexos, para eventos de representação fora da OM; e
 - iv. Evitar esforços para reduzir ao mínimo necessário o número de adestramentos não relacionados a atividade fim da OMPS-I.

- Uso adequado dos sistemas de informação (tecnologia)
 - i. Solicitar adestramentos sobre os sistemas a Divisão de telemática ou a DE; e
 - ii. Promover adestramentos dentro da própria Divisão com o uso de multiplicadores¹⁷ para evitar sobrecarga a Divisão de telemática.

- Uso efetivo de *Benchmarking*
 - i. Ampliar as iniciativas de intercâmbio entre as OMPS-I por meio de visitas técnicas, contatos telefônicos, *emails* ou ainda por meio da divulgação das atividades em periódicos como a Porta Batel ou InformaCans¹⁸;
 - ii. Manter o manter o Núcleo de Apoio à Gestão na DAdM informando sobre as atividades desenvolvidas atinentes às iniciativas e boas práticas de gestão;
 - iii. Solicitar ao COMINSUP o envio de representantes para compor a delegação de Inspeção Administrativo-Militar em outra OMPS-I; e
 - iv. Disponibilizar uma equipe ou pelo menos um representante da OMPS-I para acompanhar um serviço de empresa que tenha sido contratada para um serviço por falta de capacidade técnica da OMPS-I.

¹⁷ Os multiplicadores são as pessoas que buscam o conhecimento sobre determinado assunto e tem a missão de repassar a um grupo. Este conceito trazido pelo Programa Netuno está hoje bem difundido na MB.

¹⁸ Porta Batel e InformaCans são publicações periódicas editadas por Bases Navais onde são divulgadas suas atividades e muitas vezes suas dificuldades.

- Gestão de pessoas por Competências
 - i. Solicitar cursos a DGPM sobre o PROPES para as pessoas lotadas no setor de RH para que possam servir de multiplicadores para os demais;
 - ii. Iniciar o mapeamento de competências necessárias para cada função exercida na OM; e
 - iii. Envidar esforços para alocar as pessoas de acordo com as competências que possuem para o exercício da função.

- Socialização
 - i. Ampliar as iniciativas de integração dos RH por meio de eventos recreativos;
 - ii. Incentivar o uso de reuniões periódicas dentro do próprio Departamento para compartilhamento de experiências vivenciadas pelas Divisões; e
 - iii. Incentivar o uso de equipes mistas (de mais de uma Divisão) para alguns reparos.

- Recrutamento
 - i. Buscar mão-de-obra em universidades e escolas técnicas locais; e
 - ii. Estimular a contratação de estagiários que possam vir a ser integrados futuramente na organização, após abertura de concursos.

- Treinamento
 - i. Priorizar os adestramentos e treinamentos internos;
 - ii. Buscar parcerias com universidades, escolas técnicas e SENAI para realização de cursos nas dependências da OMPS-I;
 - iii. Ampliar as iniciativas de mentoria organizacional, incentivando os “mestres” de cada Divisão a compartilharem os seus conhecimentos com os pares e subordinados; e
 - iv. Buscar em outras OMPS-I *experts* em determinado assunto para ministrar palestras e/ou cursos para os colaboradores do Departamento Industrial.

- Gestão de carreiras
 - i. Criar mecanismos para compensar as diferenças de gestão de carreiras entre as categorias (militares e servidores civis) de forma a criar um clima de equidade fundamentado em recompensa, trabalho e oportunidade; e

- ii. Manter uma maior aproximação do setor de RH com os colaboradores por meio de reuniões periódicas com os representantes de cada Divisão (Encarregado, Supervisor ou outro militar/servidor civil), palestras e eventos de integração.
- Avaliação de desempenho
- i. Implementar treinamento sobre ModFAO-2 e ModEAD para avaliadores e avaliados;
 - ii. Incentivar os líderes a darem *feedback* informal, casual e contínuo; e
 - iii. Treinar os líderes (avaliadores) para que estimulem o envolvimento dos colaboradores durante a avaliação e para aprenderem como fazer comentários críticos de forma construtiva e como encorajar o colaborador a fornecer soluções para um mau desempenho.
- Sistema de recompensas
- i. Buscar equilíbrio de recompensas monetárias (exemplos: brindes, viagens e cursos) com recompensas não monetárias (exemplos: concessão de licença, elogios e diplomas); e
 - ii. Criar regras claras de recompensas por meio de documento escrito.

5.4. Limitações

Quanto às limitações na execução deste estudo, além das intrínsecas à generalização do estudo de caso das OMPS-I da MB apresentadas anteriormente, apresentou-se como uma limitação a não obtenção de alguns registos de arquivos mais recentes por ainda estarem em análise por órgãos de fiscalização superiores e outros por conterem um determinado grau de sigilo. Estes registos poderiam trazer uma visão mais atual do problema de investigação.

Outra limitação importante foi a dificuldade em realizar algumas entrevistas devido a distância entre o pesquisador e as fontes de dados. Algumas entrevistas foram realizadas por telefone e acabaram por ser difíceis de desenvolver devido a não compreensão de algumas questões pelos entrevistados e daí a decorrente necessidade de esclarecimentos adicionais por parte do entrevistador. Outra dificuldade em relação as entrevistas foi a impossibilidade de se obter uma amostra mais estratificada com presença de mais pessoas do sexo feminino e também da categoria dos servidores civis. Essa limitação, no entanto, é própria do âmbito militar e em especial das OMPS-I.

A última limitação é a carência de estudos sobre o tema da GC em organizações militares, especialmente no Brasil, o que demandou esforço adicional na consolidação da base teórica do estudo.

5.5. Sugestão para estudos futuros

Após a identificação das barreiras, dos facilitadores e das principais práticas e políticas de GRH que influenciam a GC sugere-se para investigações futuras:

- i. A expansão do estudo para outros setores da MB, em especial do setor operativo para que possam manter e ampliar suas capacidades de inovação e adaptação que são necessidades prementes deste setor, cuja evolução tecnológica possui grande velocidade;
- ii. Estudos específicos sobre a importância de lideranças transformacionais para a implementação da GC nas OM.

Por fim, espera-se que este trabalho inspire futuras investigações no domínio da GC e da GRH no cenário brasileiro.

BIBLIOGRAFIA

- 4 vantagens da aplicação do Programa Netuno.* (s.d.). Obtido em 16 de maio de 2017, de Programa Netuno: <https://www1.mar.mil.br/programanetuno/node/74>
- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: the real bottom line. *Public Personnel Management, 29*(3), 333-342.
- Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis, 16*(1), 3 - 9.
- Aldanondo, J. M. (2015). *Gestão de conhecimento, qualidade e a nova ISO 9001.* Obtido em 20 de dezembro de 2016, de KMOL: Gestão do conhecimento e Aprendizagem Organizacional: <http://kmol.pt/artigos/2015/12/14/gc-qualidade-e-nova-iso-9001>
- Alshanbri, N., Khalfan, M., Noor, M. A., Dutta, D., Zhang, K., & Maqsood, T. (2015). Employees' turnover, knowledge management and human recourse management: a case of nitaqat program. *International Journal of Social Science and Humanity, 5*(8), 701-706.
- Amayah, A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management, 17*(3), 454-471.
- Anand, A., & Walsh, I. (2016). Should knowledge be shared generously? Tracing insights from past to present and describing a model. *Journal of Knowledge Management, 20*(4), 713-730.
- Appelbaum, S., Roy, M., & Gilliland, T. (2011). Globalization of performance appraisals: theory and applications. *Management Decision, 49*(4), 570-585.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82*(1), 150-169.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82*(1), 1-8.
- Arthur, M. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior, 15*(4), 295-306.
- Asian Productivity Organization. (2009). *Knowledge management: Facilitator's Guide.* Tóquio: APO.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2008). Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. *ABNT NBR ISO 9001.* Brasil.

- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2015). Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. *ABNT NBR ISO 9001*. Brasil.
- Assudani, R. (2005). Catching the chameleon: understanding the elusive term “knowledge”. *Journal of Knowledge Management*, 31-44.
- Austin, R. F. (2015). Geospatial data-information-knowledge-wisdom hierarchy. *Solstice: An Electronic Journal Of Geography & Mathematics*, 26(2), 1-35.
- Backes-Gellner, U., & Tuor, S. N. (2010). Avoiding labor shortages by employer signaling: on the importance of good work climate and labor relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2), 271-286.
- Baranãno, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Sílabo .
- Bartczak, S. (2002). Identifying barriers to knowledge management in the united states military. *Eighth Americas Conference on Information Systems* (pp. 2475-2480). Association for Information Systems.
- Base Fluvial de Ladário. (s.d.). *Missão da Base Fluvial de Ladário*. Obtido em 08 de maio de 2017, de Base Fluvial de Ladário: <https://www.marinha.mil.br/bfla/content/miss%C3%A3o-0>
- Base Naval de Aratu. (s.d.). *Missão da Base Naval de Aratu*. Obtido em 08 de maio de 2017, de Base Naval de Aratu: <https://www.marinha.mil.br/bna/content/miss%C3%A3o>
- Base Naval de Natal. (s.d.). *Missão da Base Naval de Natal*. Obtido em 08 de maio de 2017, de Base Naval de Natal: <https://www.marinha.mil.br/bnn/missao>
- Base Naval de Val-de-Cães. (2016). *Carta de Serviços*. Obtido em 08 de maio de 2017, de <https://www.mar.mil.br/bnvc/docs/informativo/Carta.pdf>
- Base Naval de Val-de-Cães. (s.d.). *Missão da Base Naval de Val-de-Cães*. Obtido em 08 de maio de 2017, de Base Naval de Val-de-Cães: <https://www.mar.mil.br/bnvc/missao.html>
- Base Naval do Rio de Janeiro. (2016). *Porta Batel*. Obtido em 17 de maio de 2017, de Base Naval do Rio de Janeiro: <https://www1.mar.mil.br/bnrj/porta-batel>
- Base Naval do Rio de Janeiro. (s.d.). *Missão da Base Naval do Rio de Janeiro*. Obtido em 08 de maio de 2017, de Base Naval do Rio de Janeiro: <https://www1.mar.mil.br/bnrj/sobre-a-base/missao>

- Batista, F. F. (2008). Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade. *Tese de doutoramento*, 287. Brasil. Obtido em 09 de Novembro de 2016, de http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1828/1/2008_FabioFerreiraBatista.pdf
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: IPEA.
- Bawden, D. (2004). Popper, Otto Selz, and the Rise of Evolutionary Epistemology. *Journal of Documentation*, 60(4), 476-478.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- Bierly III, P., Kessler, E., & Christensen, E. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595-618.
- Bollinger, A., & Smith, R. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.
- Bootz, J. P., & Schenk, E. (2014). L'expert en entreprise: proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion. *Management & Avenir*(1), 78-100.
- Bootz, J. P., Lievre, P., & Schenk, E. (2015). Solicitation of experts in an undetermined environment: the case of a polar exploration. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 900-911.
- Bozeman, B., & Feeney, M. (2007). Toward a useful theory of mentoring: a conceptual analysis and critique. *Administration & Society*, 39(6), 719-739.
- Brandão, H., & Guimarães, T. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Câmara, M. A., & Queiroz, T. V. (2012). Gestão por competências e gestão do conhecimento: suas características e a área de recursos humanos. *9º CONTECSI - International Conference on Information Systems and Technology Management*. São Paulo. Obtido em 25 de outubro de 2016, de <http://www.contecsi.fea.usp.br/envio/index.php/contecsi/9contecsi/paper/viewFile/3434/1936>
- Cappellen, T., & Janssens, M. (2010). Enacting global careers: Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 687-706.

- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: um Estudo Exploratório de Inovações na Gestão de Pessoas*. Editora RH.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chakravarthy, B., McEvily, S., Doz, Y., & Rau, D. (2003). Knowledge management and competitive advantage. Em M. Easterby-Smith, & M. A. Lyles (Edits.), *The blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 305-323). Malden: Blackwell Publishing.
- Chao, G. (1997). Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *51*(1), 15-28.
- Charmaz, K. (2006). *A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa*. Londres: Sage.
- Chase, R. L. (2006). The depth of KM. *Journal of Knowledge Management*, *10*(6). Obtido em 04 de Maio de 2016, de <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/jkm.2006.23010faa.001>
- Chau, S., Dahling, J., Levy, P., & Diefendorff, J. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(8), 1151-1163.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, *20*(5), 20-30.
- Chitpin, S. (2014). Principals and the professional learning community: learning to mobilize. *International Journal of Educational Management*, *28*(2), 215-229.
- Chizzotti, A. (2000). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez.
- Chukwu, G. M. (2016). Trainer attributes as drivers of training effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, *48*(7), 367-373.
- Cole, G. (2015). The value of mentoring. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *29*(4), 22-24.
- Collins, H. (2005). What is tacit knowledge. Em T. Schatzki, K. Cetina, & E. Savigny (Edits.), *The Practice Turn in Contemporary Theory* (pp. 115-128). Londres: Routledge.
- Comando de Operações Navais. (1999). Regulamento para as Bases Navais Distritais. 1-5. Rio de Janeiro.
- Cong, X., & Pandya, K. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, *1*(2), 181-188.

- Constituição Federal. (1988). Brasil. Obtido em 09 de Novembro de 2016, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Coombs, R., & Hull, R. (1998). "Knowledge management practices" and path-dependency in innovation. *Research Policy*, 27(3), 237-253.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa*. São Paulo: Penso.
- Daghfous, A., Belkhdja, O., & Angell, L. (2013). Understanding and managing knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 639 - 660.
- Davis, P. (2011). Seven biggest problems with performance appraisals: and seven development approaches to rectify them. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(1), 11-14.
- Davson-Galle, P. (1994). Leadership, Hermeneutics and Empiricism. *Journal of Educational Administration*, 32(3), 46-53.
- Debunking management skills and competencies myths. (2005). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 19(5), 20-21.
- Decreto N° 4.780. (2003). Brasília. Obtido em 18 de maio de 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4780.htm
- Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Dewey, J. (1910). Some Implications of Anti-Intellectualism. *The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, 7(18), 477-481.
- Dias, M. O. (2009). *O vocabulário do desenho da investigação*. Viséu: Psicossoma.
- Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. (2007). Preparo e emprego dos Oficiais. *Plano de carreira de Oficiais da Marinha do Brasil*, 1-25. Rio de Janeiro. Obtido em 05 de dezembro de 2016, de <http://www.dgpm.mb> [Acesso restrito]
- Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. (2011). Nomeação, posse, exercício, estágio probatório, estabilidade e recondução. Em *Normas sobre planejamento, lotação, capacitação e controle do pessoal civil* (pp. 1-10). Rio de Janeiro. Obtido em 05 de dezembro de 2016, de <http://www.dgpm.mb> [Acesso restrito]

- Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. (2012). Preparo e emprego das Praças. Em *Plano de carreira de Praças da Marinha do Brasil* (pp. 1-21). Rio de Janeiro, Brasil. Obtido em 05 de dezembro de 2016, de <http://www.dgpm.mb> [Acesso restrito]
- Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. (2014). PROPES. Brasil. Obtido em 24 de outubro de 2016, de <http://www.propes.mb/?q=node/37> [Acesso restrito]
- Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. (2016). Obtido em 7 de dezembro de 2016, de <http://www.dgpm.mb/> [Acesso Restrito]
- Diretoria de Pessoal Militar da Marinha. (2016). *Atualização da Sistemática de avaliação de Oficiais (ModFAO-2)*. Obtido em 16 de maio de 2017, de Diretoria de Pessoal Militar da Marinha: <http://www.dpmm.mb/?q=node/200> [Acesso restrito]
- Diretoria de Pessoal Militar da Marinha. (2017). *Nova sistemática de Avaliação de Praças - ModEAD*. Obtido em 16 de maio de 2017, de Diretoria de Pessoal Militar da Marinha: <http://www.dpmm.mb/?q=node/232> [Acesso restrito]
- Dumitru, E. (2015). Analysis patterns for military organizations. *International Conference Knowledge-based organization* (pp. 198-202). De Gruyter Open.
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 160(1), 261-292.
- Dutt, H., Jha, V. S., & Qamar, F. (2010). Critical analysis of knowledge constituents and impact on organizational knowledge orientation - an exploratory study. *IIMS Journal of Management Science*, 1(2), 93-105.
- Eckardt, R., Skaggs, B., & Youndt, M. (2014). Turnover and knowledge loss: an examination of the differential impact of production manager and worker turnover in service and manufacturing firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1025-1057.
- Estado-Maior da Armada. (2002). *Normas para logística de Material*. Brasília. Obtido em 24 de abril de 2017, de <http://ema.mb/node/76> [Acesso restrito]
- Estado-Maior da Armada. (2011a). A gestão na Marinha do Brasil. Em *Manual de gestão administrativa da Marinha* (pp. 1-17). Brasília. Obtido em 10 de maio de 2017, de <http://www.ema.mb/docs/publicacoes/public.html> [Acesso restrito]
- Estado-Maior da Armada. (2011b). O programa Netuno. Em *Manual de gestão administrativa da Marinha* (pp. 1-12). Brasília. Obtido em 10 de maio de 2017, de <http://www.ema.mb/docs/publicacoes/public.html> [Acesso restrito]

- Estado-Maior da Armada. (2013). O exercício da liderança pelo pessoal da MB. Em *Doutrina de Liderança da Marinha* (pp. 1-6). Brasília. Obtido em 10 de maio de 2017, de <http://www.ema.mb/docs/publicacoes/public.html> [Acesso restrito]
- Estado-Maior da Armada. (2015). *Relatório de Gestão*. Brasília. Obtido em 08 de maio de 2017, de <https://contas.tcu.gov.br/econtasWeb/web/externo/listarRelatoriosGestao.xhtml>
- Feldman, M. (2005). Management and Public Management. *The Academy of Management Journal*, 48(6), 958-960.
- Firth, L., Mellor, D., Moore, K., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 4(2), 473-487.
- Fleury, M. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183-196.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.
- Freire, C. (2014). Organizational trust and knowledge sharing in portuguese technological enterprises. Em C. Machado, & J. P. Davim (Edits.), *Transfer and Management of Knowledge* (pp. 127-166). Londres: Wiley-Iste.
- Girard, J. P. (2005). The Inukshuk: a Canadian knowledge management model. *Journal of the Knowledge Management Professional Society*, 2(1), 9-16.
- Girard, J. P., & McIntyre, S. (2010). Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study. *International Journal of Public Sector Management*, 23(1), 71-77.
- Guimarães, T. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, 34(3), 125-140.
- Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 357-365.
- Hallendy, N. (2013). *Inukshuk*. Obtido em 04 de janeiro de 2017, de The Canadian Encyclopedia: <http://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/inuksuk-inukshuk/>

- Hedlund, J., Forsytheb, G., Horvathc, J., Williamsd, W., Snooke, S., & Sternbergf, R. (2003). Identifying and assessing tacit knowledge: understanding the practical intelligence of military leaders. *The Leadership Quarterly*, 14, 117-140.
- Hessen, J. (2000). *Teoria do conhecimento*. São Paulo: Martins Fontes.
- Hjørland, B. (2005). Empiricism, rationalism and positivism in library and information science. *Journal of Documentation*, 61(1), 130-155.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2002). Knowledge management: a threefold framework. *The Information Society*, 18(1), 47-64.
- Huber, G. (2001). Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies. *European Journal of Information Systems*, 10(2), 72-79.
- I Workshop de Gestão do Conhecimento*. (s.d.). Obtido em 16 de maio de 2017, de Diretoria de Administração da Marinha: netuno.dadm.mb/?q=node/155 [Acesso restrito]
- Instrução Normativa N° 63. (2010). Brasil. Obtido em 09 de novembro de 2016, de www.tcu.gov.br/consultas/juris/docs/judoc/in/20100903/int2010-063.rtf
- Jarrar, Y. (2002). Knowledge management: learning for organisational experience. *Managerial Auditing Journal*, 17(6), 322-328.
- Jashapara, A. (2004). *Knowledge management, an integrated approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Judge, T., & Ferris, G. (1993). Social Context of Performance Evaluation Decisions. *The Academy of Management Journal*, 36(1), 80-105.
- Kautz, K., & Thaysen, K. (2001). Knowledge, learning and IT support in a small software company. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 349-357.
- Kennett, G. (2013). The impact of training practices on individual, organisation, and industry skill development. *Australian Bulletin of Labour*, 39(1), 112-135.
- Kim, D., Kumar, V., & Kumar, U. (2009). A Framework of Intellectual Capital Management Based on ISO 9001 Quality Management System: The Case Study of ISO 9001 Certified Public R&D Institute. *Knowledge and Process Management*, 16(4), 162-173.
- Kram, K., & Isabella, L. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *The Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Laird, D. (2003). *Approaches to Training and Development*. Nova Iorque: Basic Books.

- Lambe, P. (2011). The unacknowledged parentage of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 175-179.
- Lee, K., Krauss, S., Suandi, T., & Hamzah, A. (2016). Exploring the contribution of mentoring practices to mentee learning in a Malaysian youth development programme. *International Journal of Adolescence and Youth*, 21(4), 419-432.
- Lei Complementar N° 97. (1999). Brasília. Obtido em 24 de abril de 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp97.htm
- Lei N° 6.880. (1980). *Estatuto dos militares*. Brasília. Obtido em 24 de abril de 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6880.htm
- Lei N° 7.666. (1988). *Alterações ao Estatuto dos Militares*. Brasília. Obtido em 11 de maio de 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7666.htm#art1
- Lei N° 8.112. (1990). *Regime jurídico dos servidores públicos civis*. Brasília. Obtido em 24 de abril de 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm
- Lei N° 9.724. (1998). *Autonomia de gestão das Organizações Militares Prestadoras de Serviços da Marinha*. Brasil. Obtido em 09 de janeiro de 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9724.htm
- Lei N° 11.357. (2006). *Plano Geral de Cargos do Poder Executivo*. Brasília. Obtido em 10 de maio de 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111357.htm
- Lei N° 12.527. (2011). *Lei de Acesso à Informação*. Brasília. Obtido em 07 de Maio de 2016, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm
- Lihui, L., Geng, X., & Whinston, A. B. (2005). A sender-receiver framework for knowledge transfer. *MIS Quarterly*, 29(2), 197-219.
- Lim, D., & Klobas, J. (2000). Knowledge management in small enterprises. *The Electronic Library*, 18(6), 420-433.
- Lin, S. W., & Lo, L. Y. (2015). Mechanisms to motivate knowledge sharing: integrating the reward systems and social network perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 212-235.
- Lin, T. C., Wu, S., & Lu, C. T. (2012). Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective. *Expert Systems with Applications*, 39(1), 751-764.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (2000). The only generalization is: there is no generalization. Em R. Gomm, M. Hammserley, & P. Foster (Edits.), *Case Study Method* (pp. 27-44). Londres: Sage.

- Locke, J. (1841). *An essay concerning human understanding* (29^o ed.). Londres: Cheapside.
- Lueg, C. (2001). Information, knowledge, and networked minds. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 151-160.
- Machado, C. (2014). Organizational learning, learning organization and knowledge creation and transmission: some reflections. Em C. Machado , & J. P. Davin (Edits.), *Transfer and Management of Knowledge* (pp. 287-310). Londres: Wiley-Iste.
- Malhotra, Y. (1998). Deciphering the knowledge management hype. *The Journal for Quality and Participation*, 21(4), 58-60.
- Marinha do Brasil. (2017a). *Processo Seletivo para o SMV de Oficiais - RM2/2017*. Obtido em 24 de abril de 2017, de Marinha do Brasil: <https://www.marinha.mil.br/com3dn/smv-sup-invn-faq>
- Marinha do Brasil. (2017b). *Organograma da Marinha do Brasil*. Obtido em 03 de maio de 2017, de Marinha do Brasil: <https://www.marinha.mil.br/content/organograma>
- Martin-Perez, V., & Martin-Cruz, N. (2015). The mediating role of affective commitment in the rewards–knowledge transfer relation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1167-1185.
- Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1075-1100.
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2011). Effective performance feedback for learning in organizations and organizational learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(1), 15-18.
- McIntyre, S. G., Gauvin, M., & Waruszynski, B. (2003). Knowledge management in the military context. *Canadian Military Journal*, 4(1), 35-40.
- Mergel, I., Lazer, D., & Binz-Scharf, M. (2008). Lending a helping hand: voluntary engagement in knowledge sharing. *International Journal of Learning and Change*, 3(1), 5-22.
- Miles, M., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expand soucebook*. London: SAGE.
- Minati, G. (2012). Knowledge to manage the knowledge society. *The Learning Organization*, 19(4), 350-368.
- Ministério da Defesa. (s.d.). *Glossário do Ministério da Defesa*. Obtido em 08 de maio de 2017, de Ministério da Defesa: <http://www.defesa.gov.br/glossario>

- Monawarian, A., & Kasaei, M. (2007). A KM model for public administration: the case of Labour Ministry. *VINE*, 37(3), 348-367.
- Mossholder, K., Settoon, R., & Henagan, S. (2005). A relational perspective on turnover: examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management*, 48(4), 607-618.
- Mueller, C. W., & Price, J. L. (1989). Some consequences of turnover: a work unit analysis. *Human Relations*, 42(5), 389-402.
- Murray, P. (2002). Knowledge management as a sustained competitive advantage. *Ivey Business Journal*, 6(4), 71-76.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., Reinmoeller, P., & Senoo, D. (1998). The 'ART' of knowledge: systems to capitalize on market knowledge. *European Management Journal*, 16(6), 673-684.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Núcleo de Gestão do Conhecimento*. (s.d.). Obtido em 16 de maio de 2017, de Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga: http://www.cianb.mb/nucleo_gestao_conhecimento [Acesso restrito]
- Oğuz, F., & Şengün, A. (2011). Mystery of the unknown: revisiting tacit knowledge in the organizational literature. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 445-461.
- Oliver, S., & Kandadi, K. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6-24.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(3), 49-54.
- Paiva, K. M., & Melo, M. O. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 339-368.

- Pauleen, D., & Wang, W. (2017). GUEST EDITORIAL Does big data mean big knowledge? Knowledge management perspectives on big data and analytics. *Journal of Knowledge Management, 21*(1).
- Piggot-Irvine, E. (2003). Key features of appraisal effectiveness. *International Journal of Educational Management, 17*(4), 170-178.
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit Dimension*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Popper, K. (2005). *The logic of scientific discovery*. Londres: Routledge.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1993). The core competence of the corporation. Em G. Hedlund (Ed.), *Organization of Transnational Corporations* (pp. 359-371). Londres: Routledge.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ranucci, R., & Souder, D. (2015). Facilitating tacit knowledge transfer: routine compatibility, trustworthiness, and integration in M & As. *Journal of Knowledge Management, 19*(2), 257-276.
- Rêgo, R. C., Filho, J. R., & Lima, D. d. (2013). Confiança organizacional e compartilhamento e uso do conhecimento tácito. *Revista de Administração de Empresas, 53*(5), 500-511.
- Rowland, C. A., & Hall, R. D. (2012). Organizational justice and performance: is appraisal fair? *EuroMed Journal of Business, 7*(3), 280-293.
- Rowley, J. (1999). What is knowledge management? *Library Management, 20*(8), 416-420.
- Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. Em R. L. Ruas, C. Antonello, & L. Boff, *Aprendizagem Organizacional e Competências: novos horizontes da Gestão* (pp. 2-25). Brasília: Bookman .
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., & Rebeck, K. (2001a). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems, 31*, 5-16.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., & Rebeck, K. (2001b). SMARTVision: a knowledge-management methodology. *Journal of Knowledge Management, 5*(4), 300-310.

- Rutten, W., Blaas-Franken, J., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 20*(2), 199-214.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Planning Review, 24*(2), 10-16.
- Santos, M., Wane, R., & Lopes, O. (2014). Knowledge sharing: social, cultural and structural enabling factors. Em C. Machado, & J. P. Davim (Edits.), *Transfer and Management of Knowledge* (pp. 81-125). Londres: Wiley-Iste.
- Schulte, W., & Sample, T. (2006). Efficiencies from knowledge management technologies in a military enterprise. *Journal of Knowledge Management, 10*(6), 39-49.
- Secretaria-Geral da Marinha. (2008). Normas sobre contabilidade das organizações militares prestadoras de serviços. Brasília. Obtido em 10 de abril de 2017, de <http://sgm.mb/PUB/normas.htm> [Acesso restrito]
- Secretaria-Geral da Marinha. (2015a). Gestão Administrativa. Em *Normas Gerais de Administração* (Vol. 1, pp. 1-20). Brasília. Obtido em 21 de setembro de 2016, de <http://www.sgm.mb/PUB/normas.htm> [Acesso restrito]
- Secretaria-Geral da Marinha. (2015b). Gestão do conhecimento. Em *Normas Gerais de Administração* (Vol. 2, pp. 1-9). Brasília. Obtido em 21 de setembro de 2016, de <http://www.sgm.mb/PUB/normas.htm> [Acesso restrito]
- Secretaria-Geral da Marinha. (2015c). Gestão administrativa da Marinha. Em *Normas Gerais de Administração* (Vol. 1, pp. 1-4). Brasília. Obtido em setembro de 21 de 2016, de <http://www.sgm.mb/PUB/normas.htm> [Acesso restrito]
- Secretaria-Geral da Marinha. (2015d). Programa Netuno. Em *Normas Gerais de Administração* (Vol. 1, pp. 1-8). Brasília. Obtido em 21 de setembro de 2016, de <http://www.sgm.mb/PUB/normas.htm> [Acesso restrito]
- Secretaria-Geral da Marinha. (2015e). Cultura e Clima Organizacional. Em *Normas Gerais de Administração* (Vol. 1, pp. 1-5). Brasília. Obtido em 21 de setembro de 2016, de <http://www.sgm.mb/PUB/normas.htm> [Acesso restrito]
- Sequeira, B., & Carreira, T. P. (2007). Recursos humanos e gestão do conhecimento nas organizações. *XII Encontro Nacional de SIOT, Cidadania e empregabilidade: as novas paisagens socioprofissionais*, (pp. 649-670).

- Shankar, K., & Ghosh, S. (2013). A theory of worker turnover and knowledge transfer in high-technology industries. *Journal of Human Capital, 7*(2), 107-129.
- Siemieniuch, C., & Sinclair, M. (2004). A framework for organisational readiness for knowledge management. *International Journal of Operations & Production Management, 24*(1), 79-98.
- Smith, A., & Rupp, W. (2003). Knowledge workers: exploring the link among performance rating, pay and motivational aspects. *Journal of Knowledge Management, 7*(1), 107-124.
- Smith, E. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management, 5*(4), 311-321.
- Spence, J., & Keeping, L. (2010). The impact of non-performance information on ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Organizational Behavior, 31*(4), 567-608.
- Spichinger, A., Tokarsi, O., & Riedl, R. (2014). Knowledge exchange in public-private partnerships: the case of eCH. Em C. Machado, & J. P. Davim (Edits.), *Transfer and Management of Knowledge* (pp. 21-48). Londres: Wiley-Iste.
- Spiller, G. (1904). Voluntarism and Intellectualism: A Reconciliation. *The Philosophical Review, 13*(4), 420-428.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Londres: Sage.
- Stake, R. (2000). The case Study method in social inquiry. Em R. Gomm, M. Hammserley, & P. Foster (Edits.), *Case Study Method* (pp. 19-26). Londres: Sage.
- Steelman, L., Levy, P., & Snell, A. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and psychological measurement, 64*(1), 165-184.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park: Sage.
- Strong, B., Davenport, T. H., & Prusak, L. (2008). Organizational governance of knowledge and learning. *Knowledge and Process Management, 15*(2), 150-157.
- Syed-Ikhsan, S. O., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management, 8*(1), 95-111.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82*(1), 9-27.

- Takeuchi, H. (2001). Towards a universal management concept of knowledge. Em I. Nonaka, & D. Teece (Edits.), *Managing Industrial Knowledge* (pp. 315-329). Londres: Sage.
- Tangaraja, G., Rasdi, R. M., Ismail, M., & Samah, B. A. (2015). Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service. *Journal of Knowledge Management*, 19(1), 121-140.
- Tangaraja, G., Rasdi, R. M., Samah, B. A., & Ismail, M. (2016). Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 653-670.
- Tarapanoff, K. (2006). Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: relações e complementaridade. Em K. Tarapanoff (Ed.), *Inteligência, Informação e Conhecimento em Corporações* (pp. 19-38). Brasília: IBICT, UNESCO.
- Truss, C. (2008). Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, 86(4), 1071-1088.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Turner, S. (2012). Making the Tacit Explicit. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 42(4), 385-402.
- Ward, J., & Peppard, J. (2002). *Strategic planning for information systems*. Chichester: Wiley.
- Wilson, J., & Campbell, L. (2016). Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 829-844.
- Wilson, T. D. (2002). The nonsense of 'knowledge management'. *Information Research*, 8(1).
Obtido em 23 de outubro de 2016, de <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>
- Wilson, T. D. (2006). A Problemática da Gestão do Conhecimento. Em K. Tarapanoff, *Inteligência, informação e conhecimento em corporações* (pp. 37-56). Brasília: IBICT.
- Wong, K., & Aspinwall, E. (2004). Knowledge management implementation frameworks: a review. *Knowledge and Process Management*, 11(2), 93-104.
- World Economic Forum. (2016). *The Human Capital Report*. Genebra.
- Yahya, S., & Goh, W.-K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.

Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. Londres : Sage.

Yolton, J. (1996). *Dicionário Locke*. Rio de Janeiro: Zahar.

Zellner, C., & Fornahl, D. (2002). Scientific knowledge and implications for its diffusion. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 190-198.

Zhang, L., & Zhang, Z. (2014). The Effects of Incentive Mechanism on Knowledge Management Performance in China: The Moderating Role of Knowledge Attributes. *Project Management Journal*, 45(2), 34-47.

APÊNDICE 1 – GUIÃO DA ENTREVISTA COM A LIDERANÇA



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

GUIÃO DA ENTREVISTA COM A LIDERANÇA DO SETORES DE RH E INDUSTRIAL (Chefes de Departamento, Encarregados de Divisão/Seção e Supervisores)

Finalidade da entrevista

A entrevista visa verificar aspetos da liderança dos setores de recursos humanos e industrial que influenciam na Gestão do Conhecimento (GC) das Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I) da Marinha do Brasil.

Horário, localização e recursos

As entrevistas serão realizadas a distância e presencialmente de acordo com a agenda disponível dos entrevistados. O local para as entrevistas a distância é flexível pois será necessária somente uma linha telefónica habilitada a receber chamadas. O entrevistador utilizará o programa “Skype” para fazer chamadas tipo VoIP (*Voice over Internet Protocol*) que serão gravadas pelo programa “*Amolto Call Recorder for Skype Premium*”. As entrevistas presenciais serão realizadas, no período de 20 a 22 de fevereiro de 2017, em horários determinados pelo Imediato da OMPS-I. Para gravação destas entrevistas, será utilizado a aplicação para telemóvel “Gravador de voz Apache 2.0”

Roteiro da Entrevista

1. Abordar a participação voluntária na entrevista e informar da garantia do sigilo das respostas para salvaguardar as suas posições e proteger dados sensíveis da Organização;
2. Elucidar que alguns dados como departamento, função exercida, tempo na função e experiências profissionais anteriores do entrevistado serão colhidos, mas será aplicado somente para fins da pesquisa em curso;

3. Esclarecer o caráter ostensivo das respostas não sendo necessário informar quaisquer dados que possuam grau de sigilo: Reservado, Secreto e Ultrasseguro;
4. Ressaltar a importância da participação dos líderes para o estudo realizado;
5. Participar ao entrevistado que toda a entrevista será gravada e o seu conteúdo transcrito para análise posterior. Após a transcrição, os áudios das gravações serão apagados;
6. Informar sobre a necessidade da permissão de gravação do áudio pertinente. Isto será feito antes do início da entrevista propriamente dita;
7. Avisar sobre a possibilidade de eventuais interrupções da chamada telefônica ou na gravação, o que poderá trazer a necessidade de refazê-las ou reiniciá-las;
8. Realizar as perguntas a seguir.

PARTE I: Questões introdutórias sobre a Gestão do Conhecimento no geral

1. O que você entende por Gestão do Conhecimento?
2. Você acha que a Gestão do Conhecimento é compatível com a administração de uma OMPS-I?
3. Acha que a Gestão do Conhecimento pode aumentar a vantagem competitiva dessa OMPS-I em relação a estaleiros civis e a outras OMPS-I?
4. Você identifica vantagens de uma boa Gestão do Conhecimento para a sua instituição?

PARTE II - Questões sobre o desenvolvimento de atividades específicas de fomento à Gestão do Conhecimento de seus subordinados

5. Dentro de sua área de atuação, o que deve ser feito para promover a Gestão do Conhecimento?
6. Qual acha que é a sua responsabilidade na Gestão do Conhecimento da sua OM?
7. Que tipo de iniciativas ou atividades concretas você tem realizado nesta área?
8. São dados estímulos aos seus subordinados para adquirirem novos conhecimentos? Quais?
9. São dados estímulos aos seus subordinados para partilharem os conhecimentos adquiridos? De que tipo? Como faz para motivá-los a terem esse comportamento?
10. Você incentiva os seus subordinados a aplicarem os conhecimentos adquiridos em prol da melhoria de serviços e/ou processos? Como?
11. Na sua opinião, oferecer recompensas, quer monetárias quer não-monetárias, pode ser um instrumento importante para despertar os seus subordinados para a partilha de conhecimento?

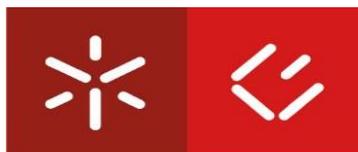
12. Como acha que deve ser conduzido esse sistema de recompensas no fomento da Gestão do Conhecimento?
13. O recrutamento/seleção/contratação de pessoas é realizado de forma a promover o aumento do aprendizado organizacional – trazendo novos conhecimentos.
14. Há treinamentos/formações regulares visando a criação de novos conhecimentos para a OM?
 - 14.1. Pode dar-me um exemplo?
15. A gestão das carreiras dos militares e servidores civis é realizada de forma que se garanta o aumento da sua aprendizagem individual? Pode dar-me um exemplo?
16. Acha que a OM promove iniciativas que facilitam a integração das pessoas na organização e a partilha de experiências?
 - 16.1. Pode dar-me um exemplo?
17. Você conhece ou sabe se existem na OM iniciativas de *mentoring* ou mentoria organizacional?
 - 17.1. Acha que o *mentoring* pode ser uma ferramenta útil para promover a aquisição e partilha de conhecimento?
 - 17.2. Acha que a sua implementação é difícil?
 - 17.3. Porquê?
18. A participação dos seus subordinados em atividades de Gestão do Conhecimento é considerada/valorizada na sua avaliação de desempenho?
 - 18.1. Você dá *feedback* aos seus subordinados sobre isso?
19. A OM possui algum tipo de documento escrito onde se descreva e registre como é feita a Gestão do Conhecimento na OM?
 - 19.1. Pode dar-me algum exemplo concreto?
20. Como você avalia o uso de sistemas de informação e outras tecnologias para apoio a Gestão do Conhecimento?
 - 20.1. A sua OM possui estas ferramentas?
 - 20.2. Caso afirmativo, você entende que são utilizadas adequadamente?

PARTE III: Questões sobre possíveis condutores e obstáculos a Gestão do Conhecimento.

21. Você identifica obstáculos a Gestão do Conhecimento na sua OM?
 - 21.1. E porque acha que existem?
22. Você acha que o receio da perda de poder ou influência pode ser uma das razões pelas quais poderá existir pouca partilha de conhecimento?

23. Acha que a falta de confiança nos superiores imediatos ou na liderança de topo da OM pode ser um obstáculo a partilha de conhecimentos?
- 23.1. E quanto a falta de confiança entre pares/colegas?
24. Você acha que poderá haver a ideia de “se eu tive que aprender tudo sozinho, porque devo agora partilhar com outros o que aprendi com tanto custo?”
25. Você acha que a falta de tempo pode ser uma dificuldade para as pessoas não investirem mais em formações, treinamentos e adestramentos?
- 25.1. É, por exemplo, esse o seu caso?
26. Você acha que há a ideia de que a gestão de conhecimento é um trabalho extra-função que não é remunerado nem valorizado pela OM?
27. Você acha que a rotatividade de pessoal pode ser um obstáculo a Gestão do Conhecimento na sua OM?
28. Você identifica outras peculiaridades da administração militar que possam se apresentar como obstáculos à Gestão do Conhecimento? Dê-me um exemplo.
29. Você acha que a cultura organizacional da sua OM influencia a condução da Gestão do Conhecimento. Como?
30. Você entende que programas como “Netuno”, “PROPES” e ISO 9001:2015 auxiliam a Gestão do Conhecimento na sua OM? Como?
31. Você acha que o comprometimento da alta direção é importante para a Gestão do Conhecimento? Por quê?
- 31.1. Esse comprometimento ocorre na sua OM atualmente?
32. Você está atento ao que outras OMPS-I estão a fazer em termos de práticas e políticas de Gestão do Conhecimento?
33. As boas práticas em outras OMPS ou estaleiros civis são monitoradas?
- 33.1. Caso negativo, porquê?
- 33.2. E acha que poderia ser útil para a OM fazer isso?
34. Você entende que há outras questões importantes para a implementação da Gestão do Conhecimento em sua OM que não foram abordadas nas questões anteriores? Caso afirmativo, comente-as.

APÊNDICE 2 – GUIÃO DA ENTREVISTA COM OS COLABORADORES



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

GUIÃO DA ENTREVISTA COM OS COLABORADORES DO SETOR INDUSTRIAL

Finalidade da entrevista

A entrevista visa verificar como são percebidos pelos colaboradores os aspetos da liderança dos setores de recursos humanos e industrial que influenciam na Gestão do Conhecimento (GC) das Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I) da Marinha do Brasil.

Horário, localização e recursos

As entrevistas serão realizadas a distância e presencialmente de acordo com a agenda disponível dos entrevistados. O local para as entrevistas a distância é flexível pois será necessária somente uma linha telefónica habilitada a receber chamadas. O entrevistador utilizará o programa “Skype” para fazer chamadas tipo VoIP (*Voice over Internet Protocol*) que serão gravadas pelo programa “*Amolto Call Recorder for Skype Premium*”. As entrevistas presenciais serão realizadas, no período de 20 a 22 de fevereiro de 2017, em horários determinados pelo Imediato da OMPS-I. Para gravação destas entrevistas, será utilizado a aplicação para telemóvel “Gravador de voz Apache 2.0”

Roteiro da Entrevista

1. Abordar a participação voluntária na entrevista e informar da garantia do sigilo das respostas para salvaguardar as suas posições e proteger dados sensíveis da Organização;
2. Elucidar que alguns dados como departamento, função exercida, tempo na função e experiências profissionais anteriores do entrevistado serão colhidos, mas será aplicado somente para fins da pesquisa em curso;

3. Esclarecer o caráter ostensivo das respostas não sendo necessário informar quaisquer dados que possuam grau de sigilo: Reservado, Secreto e Ultrassegredo;
4. Ressaltar a importância da participação do entrevistado para o estudo realizado;
5. Participar ao entrevistado que toda a entrevista será gravada e o seu conteúdo transcrito para análise posterior. Após a transcrição, os áudios das gravações serão apagados;
6. Informar sobre a necessidade da permissão de gravação do áudio pertinente. Isto será feito antes do início da entrevista propriamente dita;
7. Avisar sobre a possibilidade de eventuais interrupções da chamada telefônica ou na gravação, o que poderá trazer a necessidade de refazê-las ou reiniciá-las;
8. Realizar as perguntas a seguir.

PARTE I: Questões introdutórias sobre a Gestão do Conhecimento no geral

1. O que você entende por Gestão do Conhecimento?
2. Você acha que a Gestão do Conhecimento é compatível com a administração de uma OMPS-I?
3. Acha que a Gestão do Conhecimento pode aumentar a vantagem competitiva dessa OMPS-I em relação a estaleiros civis e a outras OMPS-I?
4. Você identifica vantagens de uma boa Gestão do Conhecimento para a sua instituição?

PARTE II - Questões sobre o desenvolvimento de atividades específicas de fomento à Gestão do Conhecimento conduzidas por seus superiores

5. Como definiria o seu relacionamento com a chefia imediata atual?
6. A sua Chefia imediata estimula o seu interesse para adquirir ou criar novos conhecimentos? Como?
7. A sua Chefia imediata estimula o seu interesse para compartilhar os novos conhecimentos adquiridos? Como?
8. A sua Chefia imediata estimula o seu interesse para aplicar os novos conhecimentos adquiridos em prol de melhoria de serviços e processos? Como?
9. Já alguma vez aplicou conhecimentos obtidos em prol da inovação em processos ou produtos/serviços. Dê-me um exemplo.

10. Na sua opinião, o recebimento de recompensas, quer monetárias quer não-monetárias, pode incentivar a partilha de seus conhecimentos com seus pares? Porquê?
11. Como acha que devem ser essas recompensas?
12. Você avalia que o seu recrutamento/seleção/contratação foi realizado de forma a promover o aumento do aprendizado organizacional?
13. Você participa de treinamentos/formações regulares visando a criação de novos conhecimentos para a OM?
 - 13.1. Pode dar-me exemplos?
14. Você percebe que a gestão que é realizada da sua carreira pela OM contribui para o aumento da sua aprendizagem individual?
15. Acha que a OM promove iniciativas que facilitam a integração das pessoas na organização e a partilha de experiências? Dê-me um exemplo.
16. Qual a sua opinião sobre ter uma pessoa experiente (mentor) a acompanhar os menos experientes como forma de adquirirem conhecimento?
 - 16.1. Acha que isso pode ser uma ferramenta útil para promover a aquisição e partilha de conhecimento?
 - 16.2. Acha que a sua implementação é difícil?
 - 16.3. Porquê?
17. A sua participação em atividades de Gestão do Conhecimento é considerada/valorizada na sua avaliação de desempenho?
18. Você acha que a sua avaliação de desempenho deveria incluir uma componente sobre aquisição e partilha de conhecimento?
19. Você recebe feedback (retorno) dos seus superiores sobre o seu engajamento na Gestão de Conhecimento?
 - 19.1. Acha que esse feedback é importante?
 - 19.2. Porquê?
20. Você tem algum conhecimento sobre um procedimento escrito onde se descreva e registre como é feita a Gestão do Conhecimento na sua OM?
 - 20.1. Pode dar-me algum exemplo?
21. Como você avalia o uso de sistemas de informação e outras tecnologias para apoio a Gestão do Conhecimento?
 - 21.1. A sua OM possui estas ferramentas?

21.2. Caso afirmativo, você entende que são utilizadas adequadamente?

PARTE III: Questões sobre possíveis condutores e ou obstáculos a Gestão do Conhecimento.

22. Você identifica obstáculos a Gestão do Conhecimento na sua OM?

22.1. E porque acha que existem?

23. Você acha que o receio da perda de poder ou influência pode ser uma das razões pelas quais poderá existir pouca partilha de conhecimento?

24. Acha que a falta de confiança nos superiores imediatos ou na liderança de topo da OM pode ser um obstáculo a partilha de conhecimentos?

24.1. E quanto a falta de confiança entre pares/colegas?

25. Você acha que poderá haver a ideia de “se eu tive que aprender tudo sozinho, porque devo agora partilhar com outros o que aprendi com tanto custo?”

26. Você acha que a falta de tempo pode ser uma dificuldade para as pessoas não investirem mais em formações, treinamentos e adestramentos?

26.1. É, por exemplo, esse o seu caso?

27. Você acha que há a ideia de que a gestão de conhecimento é um trabalho extra-função que não é remunerado nem valorizado pela OM?

28. Você acha que a rotatividade de pessoal pode ser um obstáculo a Gestão do Conhecimento na sua OM?

29. Você identifica outras peculiaridades da administração militar que possam se apresentar como obstáculos à Gestão do Conhecimento? Dê-me um exemplo.

30. Você acha que a cultura organizacional da sua OM influencia a condução da Gestão do Conhecimento. Como?

31. Você entende que programas como “Netuno”, “PROPES” e ISO 9001:2015 auxiliam a Gestão do Conhecimento na sua OM? Como?

32. Você acha que o comprometimento da alta direção é importante para a Gestão do Conhecimento? Por quê?

32.1. Esse comprometimento ocorre na sua OM atualmente?

33. Você tem conhecimento de como as outras OMPS-I estão a fazer em termos de práticas e políticas de Gestão do Conhecimento?

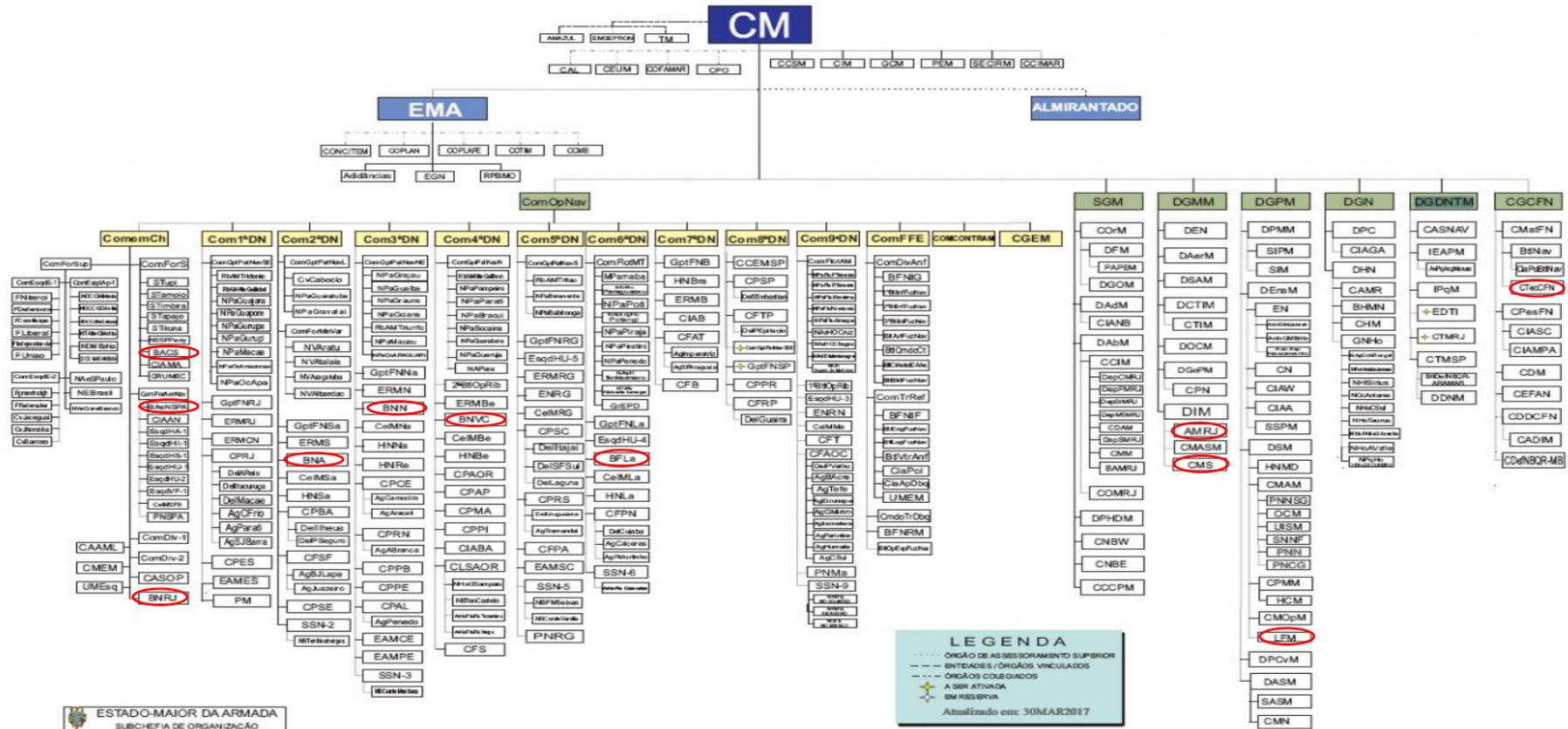
34. As boas práticas em outras OMPS ou estaleiros civis são monitoradas?

34.1. Caso negativo, porquê?

- 34.2. E acha que poderia ser útil para a OM fazer isso?
35. Você entende que há outras questões importantes para a implementação da GC em sua OM que não foram abordadas nas questões anteriores? Caso afirmativo, comente-as.

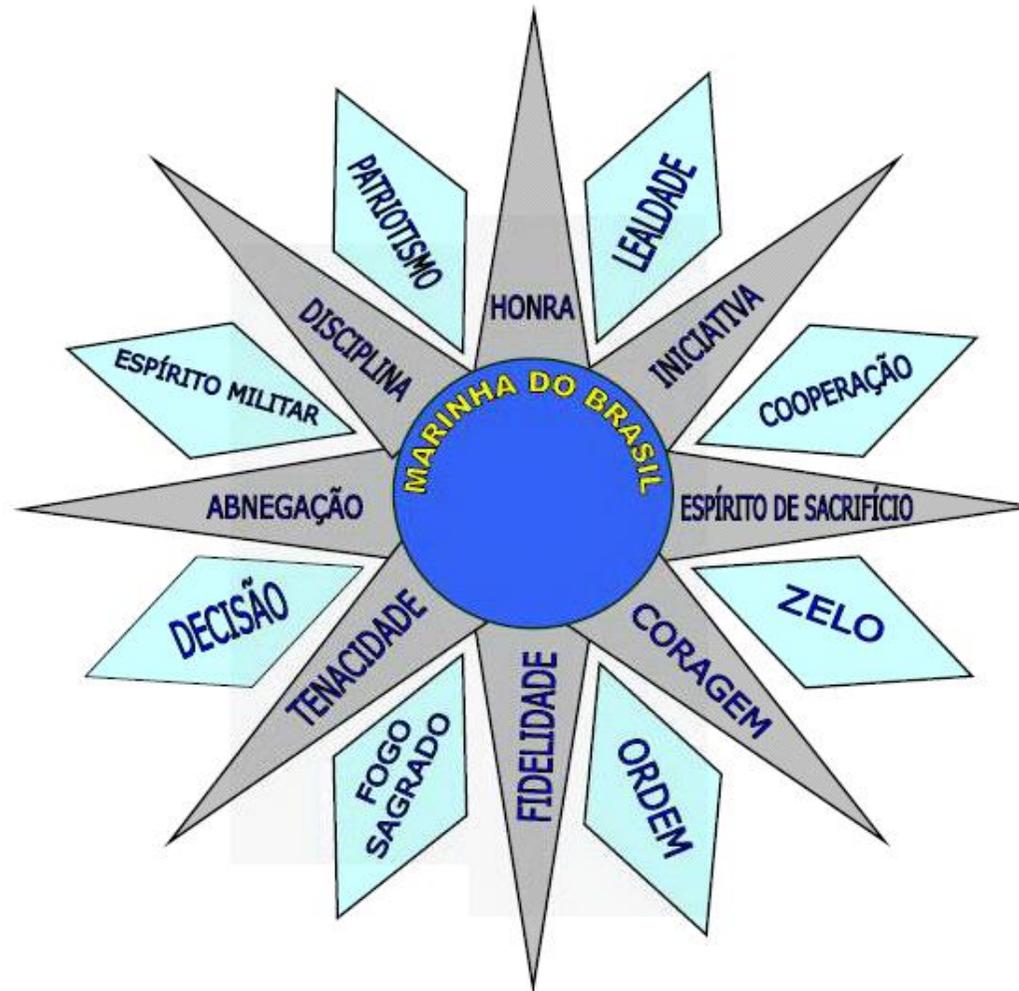
ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DA MARINHA DO BRASIL

MARINHA DO BRASIL



Fonte: Marinha do Brasil (2017b)

ANEXO 2 – ROSA DAS VIRTUDES



Fonte: Estado-Maior da Armada (2013)