

# **A Gestão do Conhecimento na Marinha do Brasil: um estudo sobre a tendência do nível de maturidade do Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga**

1Ten (IM) Ronan Vieira Ferreira – 094

Orientador: CC(IM) Patrick Del Bosco de Sales

Coorientador: CC(IM) Elane Mendes Nunes de Alencar

## **RESUMO**

Este estudo busca apresentar uma análise sobre o nível de maturidade da gestão do conhecimento (GC) no Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga através da perspectiva dos principais elementos organizacionais que tratam do tema na instituição ao verificar se há entre eles uniformidade no entendimento sobre a presença ou ausência de recursos e práticas da instituição capazes de viabilizar a GC e como são aplicados a ela. Para tanto, utilizou-se o método dedutivo. A coleta dos dados envolveu a pesquisa de campo quantitativo-descritiva, pesquisa documental e bibliográfica. As análises foram feitas pelos processos quantitativo e qualitativo. Comparando dos resultados da ferramenta de aplicada à premissa estabelecida, identificou-se o nível um da escala-referência como nível de maturidade da instituição.

**Palavras-chave:** GC. Conhecimento. Gestão.Maturidade. CIANB. Marinha. Gestão do Conhecimento.

## **1 INTRODUÇÃO**

Passados pouco mais de trinta anos desde que Karl Wiig usou pela primeira vez o termo gestão do conhecimento (GC) em uma apresentação (SBGC, 2015), nos vemos em meio a uma sociedade condicionada pelo avanço da informática e do fenômeno da globalização, onde o principal fator de produção passou a ser o conhecimento. Apesar da sua natureza intangível, que fez durante anos com que gestores acreditassem que seus impactos também fossem (APQC, 2017) e assim, subestimassem a possibilidade de gerenciá-lo, a demanda por competitividade e produtividade fez com que a GC emergisse como grande fonte de diferenciação de diversas organizações. Nesse sentido, a literatura avançou de forma que atualmente é garantido ao tema grande relevância no cenário internacional e nacional.

O reconhecimento da GC não se limitou apenas ao ambiente competitivo de empresas, a *Asian Productivity Organization* (APO) relata que “organizações do setor público em todos os lugares esforçam-se para entregar os serviços com o melhor custo-benefício dentro de seus limitados orçamentos que continuam a ser reduzidos” (APO, 2013, p. v, tradução nossa). As vantagens possíveis de serem alcançadas por meio de sua aplicação trouxeram para a administração pública mais uma ferramenta a ser usada a fim de gerar valor para o cidadão de forma eficiente e conservar o patrimônio intelectual desenvolvido e adquirido pelo Estado. Seguindo essas tendências, a Marinha do Brasil (MB) tem realizado atividades ligadas à GC, principalmente a partir de 2007, com a implantação do Programa Netuno. (BRASIL, 2015)

Com o avanço dos estudos nesta área, atualmente, há uma diversidade de modelos e ferramentas que se propõem a identificar características de GC nas organizações e potencializá-las, bem como, auxiliar na condução da implantação ou controle dos programas em andamento. Considerando a afirmativa de Pfeffer e Sutton, “Todos sabem que as medições focam a atenção em o que esta sendo medido. Todos também sabem que porque algo esta sendo medido então se presume ser importante, medições afetam o que as pessoas fazem, bem como o que elas tomam ciência e ignoram” (PFEFFER; SUTTON, 2000, p. 140, tradução nossa), entende-se que há motivação para o desenvolvimento desta pesquisa, bem como, há um ambiente favorável para sua consecução. Propondo quantificar e qualificar critérios para

entender o nível de maturidade de GC do Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB) e estudar alguns aspectos que devem aderir ao resultado, acredita-se poder contribuir para a discussão do tema, sobre como ocorre a dinâmica da GC na instituição.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Problema de pesquisa**

Para Lakatos (2003), toda a investigação nasce de algum problema teórico ou prático percebido. Ao ampliarmos então o conceito de problema e o enxergarmos com a perspectiva científica, passamos a entendê-lo como qualquer questão não resolvida que pode ser objeto de discussão em qualquer ciência (GIL, 2008). Alinhado a esse entendimento, esta pesquisa busca apresentar uma tendência para o nível de maturidade da gestão do conhecimento no CIANB através da perspectiva dos principais elementos organizacionais que tratam do tema na instituição ao verificar se há entre eles uniformidade no entendimento sobre a presença ou ausência de recursos e práticas da instituição capazes de viabilizar a GC e como são aplicados a ela.

### **2.2 Premissa**

No intuito de estabelecer uma premissa para o desenvolvimento da pesquisa, buscou-se observar como a literatura descreve a atuação dos principais elementos organizacionais envolvidos em um programa de GC. A *American Productivity and Quality Center* (APQC) (2018a) traz o entendimento de que o apoio da liderança é um fator crítico de sucesso para um programa de GC em desenvolvimento e que a chegada de novos gerentes investidores ajuda a assegurar recursos e fundos, alinhar a GC aos objetivos do negócio e direcionar o engajamento dos colaboradores para o programa. A Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) apresenta uma posição sobre a participação nos programas de GC, “para a implementação eficaz da gestão da informação e do conhecimento é preciso engajar e trazer as pessoas para dentro dos processos gerenciais. Assim, esses sistemas devem ser orgânicos e presentes no dia a dia, trazendo, assim, alguma utilidade para os colaboradores.” (FNQ, 2016, p.7).

Dessa forma, a atuação dos principais elementos organizacionais envolvidos em um programa de GC, ocorre de maneira a contribuir para a integração do entendimento nos diversos níveis organizacionais sobre o papel de cada um na aplicação dos esforços, a fim de que haja engajamento à GC e que o conhecimento aplicado gere valor para a instituição. Diante do exposto, define-se como premissa a seguinte proposição: Se há uniformidade no entendimento sobre a presença ou ausência de recursos e práticas da instituição capazes de viabilizar a GC e como são aplicados a ela, então os principais elementos organizacionais que tratam do tema na instituição avaliarão, através de ferramenta específica, o nível de maturidade em GC com razoável convergência dos resultados.

### **2.3 O conhecimento**

O termo conhecimento é algo amplamente difundido na sociedade moderna, apesar disso, percebe-se que ainda não há uma uniformidade na definição de seu conceito, em sua formação e formas, mesmo no meio acadêmico. A APQC (2018b), o define como a informação em ação. O conhecimento é, em um contexto de negócio, o que o colaborador sabe sobre as disciplinas relacionadas a ele, como: produtos, processos, seus consumidores, o que um sabe do outro, como erros e acertos. Uma segunda definição através da perspectiva de Davenport e Prusak é capaz de ampliar o entendimento e ressaltar suas características.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e

informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6)

Em geral as definições de conhecimento inevitavelmente utilizam o termo *informação*. Por mais básico que possa soar, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos e por ensejarem variados entendimentos, são de difícil definição. Com esse intuito, a APQC (2018b), define dado como “valores e informações qualitativas e quantitativas”, as informações seriam “fatos fornecidos ou aprendidos sobre uma pessoa, processo, tecnologia, e outros”, sendo então o conhecimento definido como a “informação em ação”.

De acordo com Silva (2015) dado é “qualquer registro ou indício relacionável a algum ou evento.”, informação significa “o sentido que um conjunto de dados tem para alguém” e conhecimento constitui-se de “capacidade para interpretar e operar sobre um conjunto de informações.” Apesar da diversidade de definições é possível estabelecer uma hierarquização crescente entre dado, informação e conhecimento. Além disso, considera-se que o dado por si só não gera informação, para isso é necessário a atribuição de relevância e propósito a ele, o que pode ocorrer por meio de alguma operação lógica. De igual maneira a informação só é capaz de se tornar conhecimento a partir da atribuição de valor através da interpretação e análise humana.

Uma abordagem clássica do conhecimento é a sua classificação em tácito e explícito. Nonaka e Takeuchi (2008) tratam o conhecimento explícito como aquele que pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. Em uma descrição sintética a APQC (2018b) o define como “o conhecimento que é útil para ser escrito ou expresso verbalmente” (APQC, 2018b, p. 16, tradução nossa). Nota-se assim a sua natureza transmissível através de sistematização e codificação.

O conhecimento tácito, por outro lado, tem uma natureza subjetiva e trata das experiências, não é possível expressar por meio de símbolos e caracterizações verbais. Ele também está em um contexto específico, sendo caracterizado pelas capacidades técnicas e cognitivas que estão vinculadas ao indivíduo (NONAKA et al., 2018). Batista (2012) contribui com sua perspectiva atribuindo valor ao conhecimento tácito, ele afirma ser “o conhecimento mais valioso. É o conhecimento interno e pessoal. Ele se encontra na mente das pessoas e é constantemente atualizado por meio do processo de aprendizagem” (BATISTA, 2012, p. 78).

De fato não se pode considerar todo o conhecimento de maneira indistinta como recurso essencial para a instituição, com isso, cabe a ela identificar qual conhecimento é mais relevante para o cumprimento de seus objetivos. Para Batista (2012) ele deve ser o que precisa estar disponível de alguma forma para ser consultado, compartilhado e aplicado. No contexto da GC é considerado o conhecimento crítico, ou seja, aquele que é aplicado na organização e que é o diferencial em seu desempenho.

A APQC através de uma perspectiva empresarial define conhecimento crítico como o “conhecimento valioso e durável o suficiente para oferecer uma vantagem competitiva sustentável que justifique o custo de retê-lo e transferi-lo de empregado para empregado” (APQC, 2018b, p. 5, tradução nossa). Portanto, este estudo o considera como aquele que deve ser objeto da GC, uma vez que através de sua aplicação é possível gerar valor e contribuir para o desenvolvimento das atividades e cumprimento dos objetivos institucionais.

## **2.4 A gestão**

### **2.4.1 Programa Netuno**

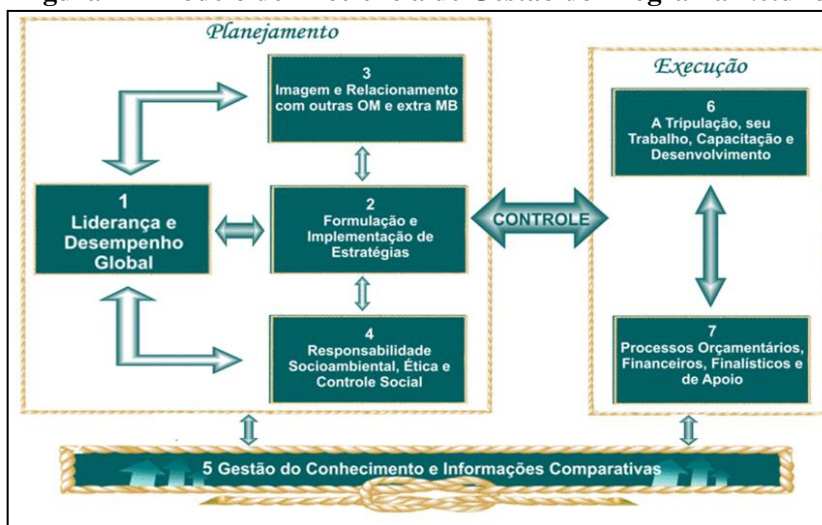
O Programa Netuno foi implantado no ambiente interno da Marinha do Brasil tendo como base o método de processos de aprimoramento da gestão. A iniciativa teve como princípio o acompanhamento das práticas do Programa Nacional de Gestão e Desburocratização do Governo Federal, o GesPública, (CAMPOS, 2014). Em que pese o GesPublica tenha sido revogado em julho de 2017 (BRASIL, 2017) o Programa Netuno permanece em vigor e em amplo desenvolvimento. O Manual de Administração da Marinha, EMA 134, trata ainda de seu papel na instituição.

"O Programa Netuno é um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das Organizações Militares (OM) e, conseqüentemente, proporcionar à Marinha do Brasil as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político- estratégica exigida pelo país. A capacitação profissional é a base do programa, pois na condução desse processo tem-se que o homem, sensibilizado com as novas práticas de gestão, é fundamental para o sucesso de tão importante, desafiadora e vistosa empreitada" (BRASIL, 2011, p. 4-1)

No ponto de vista da GC ele se torna extremamente relevante uma vez que, tendo sido desenvolvido sobre o Modelo de Excelência em Gestão Pública, possui um enfoque sistêmico e abarca entre seus fundamentos o (i) aprendizado organizacional, que é a busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências e (ii) a cultura da inovação através da promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização. (BRASIL, 2005)

A Marinha do Brasil vem se adaptando em meio ao cenário de constante mudança estatuído pela era da informação e do conhecimento. Assim, o programa esta alinhado com as principais tendências vigentes, de acordo com a legislação e tem o objetivo de institucionalizar em suas Organizações Militares (OM) a melhoria contínua através da adoção das práticas consideradas excelentes na gestão. “O modelo de excelência de gestão do Programa Netuno adotado é composto por sete critérios que, interligados, possibilitam a análise da organização segundo enfoques distintos” (BRASIL, 2018a). A base de seu modelo é composta pelos critérios Gestão do Conhecimento e Informações Comparativas, conforme pode ser visto na figura 1.

**Figura 1 – Modelo de Excelência de Gestão do Programa Netuno**



Fonte: Brasil (2018a)

Para a consecução das atividades do programa, podemos citar resumidamente, os seguintes instrumentos relevantes para este estudo: (i) Planejamento Estratégico Organizacional, (ii) Avaliação da Gestão e (iii) Plano de Melhoria da Gestão. A avaliação consiste em uma análise de 1000 pontos distribuídos entre as sete categorias. Seu resultado torna-se base para a elaboração do plano de melhoria, que por sua vez, é “o documento em que a OM consolida o planejamento de ações para o aproveitamento das oportunidades de melhoria identificadas no processo de avaliação da gestão” (BRASIL, 2015, p. 4-5).

O Planejamento Estratégico Organizacional é um documento que orienta as ações e medidas a fim de contribuir para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro. O planejamento estratégico é definido pela FNQ como “um processo gerencial de grande importância [...]. Um bom planejamento impulsiona a organização na direção correta, ajudando para que ela possa se antecipar às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias” (FNQ, 2015, p. 6). Este documento, portanto, é a base para a formulação de qualquer estratégia de GC e guia para eventuais atualizações, visando sempre garantir o alinhamento da GC aos objetivos estratégicos da instituição.

#### **2.4.2 Gestão do Conhecimento**

O termo “gestão do conhecimento” possui uma grande quantidade de definições na literatura, por este motivo, este estudo buscou enumerar apenas algumas consideradas relevantes. Como ponto inicial, a abordagem da APQC (2018b) apresenta a GC como: “a aplicação de um processo estruturado para ajudar o fluxo de informação e conhecimento para as pessoas certas no tempo certo de maneira que elas possam agir com mais eficiência e eficácia para encontrar, entender, compartilhar e usar o conhecimento para criar valor” (APQC, 2018b, p. 11, tradução nossa).

Em adição ao mencionado, Leandro Loss em resposta a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) diz que “[...] GC é um conjunto de práticas que suportam a criação do conhecimento, a sua disseminação na organização e a incorporação desse conhecimento nos seus processos, produtos e serviços” (SBGC, 2017, p. 5). E ainda corrobora com o exposto o entendimento apresentado pela APO (2013) que a define como “uma aproximação integrada da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento para aumentar a produtividade, rentabilidade e crescimento” (APO, 2013, p. 70, tradução nossa).

Portanto, buscando um sentido integrado das definições, poderíamos entender a GC como um processo que visa contribuir para desenvolver, incorporar e disseminar o conhecimento com o objetivo de alcançar as pessoas certas no momento correto a fim de gerar valor para a organização. No entanto, não é possível considerar uma definição como universal, uma vez que, principalmente no meio acadêmico, depende da perspectiva de quem analisa ou estuda a questão. Kovaleski, Azarias e Campos (2017) apresentaram, em uma análise bibliométrica da literatura, vinte e três áreas da ciência com trabalhos publicados sobre GC entre 2007 e 2017, o que reforça o seu caráter multidisciplinar.

De acordo com Batista (2012), considerando que há uma grande dificuldade por parte das organizações privadas em tornar a GC efetiva, apesar da grande liberdade de ação, demandará ainda mais empenho efetivá-la na Administração Pública Federal brasileira, devido a todas as obrigatoriedades normativas que devem ser cumpridas. Um desafio encontrado é aceitar e desenvolver uma estratégia e um *business case* justificando a importância da GC, conforme publicado pela APQC (2018a).

Apesar dos claros benefícios, muitas organizações ainda negligenciam ou lutam para desenvolver uma estratégia e um *business case*. Apenas 51% dos programas de GC avaliados na pesquisa de 2018 tinham um *business case* oficial. Além disso, aqueles que de fato sabem que precisam melhorar sua

estratégia, geralmente seguem o caminho errado: eles iniciam com a abordagem da GC ou da tecnologia e então tentam construir uma estratégia ao redor disto. É similar a um médico prescrevendo um remédio antes de diagnosticar a doença. Para projetar uma solução, você precisa primeiro definir o problema (APQC, 2018a, p.1, tradução nossa).

A estratégia pode ser definida como “uma escolha, adotada a partir da análise dos caminhos prováveis a seguir no rumo dos objetivos propostos. Estratégias devem associar os recursos humanos e outros recursos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior” (BRASIL, 2015, p. 7-2). Por outro lado, ao tratar da influência da estratégia no ambiente interno, Michal Porter afirma que:

“estratégia exige constante disciplina e comunicação clara. De fato, uma das mais importantes funções de uma estratégia explicitamente comunicada é orientar os colaboradores em tomar decisões que surgem por conta de decisões em suas atividades individuais e em escolhas do dia a dia.” (PORTER, 1996, p. 77, tradução nossa)

Ou seja, a estratégia envolve reconhecer a posição da instituição no que diz respeito ao ambiente e suas capacidades, através do reconhecimento dos seus recursos disponíveis e possibilidades de aplicação. E sua presença na instituição deve ser marcante e eficaz em influenciar nas decisões cotidianas.

Davenport e Prusak (2003) afirmam que embora os especialistas sejam fundamentais para o sucesso da GC, ainda mais importante são as outras atividades e atitudes daqueles que não possuem a tarefa de gerenciar o conhecimento. Gerentes, analistas, engenheiros, secretárias e apoio administrativo, todos precisam criar, compartilhar, pesquisar e usar o conhecimento em sua rotina. Neste sentido, a GC deve ser parte do trabalho de cada um dos membros de uma organização. No entanto, “nota-se [...] que as organizações ainda não têm uma visão clara do que seja a GC, suas possibilidades, consequências e resultados, o que dificulta sua implementação de forma sistêmica” (BRASIL, 2015, p. 14-5).

## **2.5 O modelo de GC**

A escolha de um modelo que represente um fenômeno ou comportamento repousa sobre a necessidade de interpretar e explicar os fatos presentes no ambiente percebido. Dessa forma, a fim de tratar da GC no CIANB será estabelecido o modelo teórico como base para a análise e constatações deste estudo, para isso, foram avaliados os modelos propostos por Batista (2012), Campos (2014) e pela APQC (2013). O modelo APQC é considerado um roteiro para a implantação da GC e tem como seu grande benefício o arranjo cronológico e lógico que preserva a construção da estrutura passo a passo (APQC, 2013). Apesar da característica inteligente e prática apresentada pelo modelo, após compará-lo com os demais, não houve maior apelo para sua utilização, uma vez que os demais se mostraram mais aderentes à realidade do CIANB.

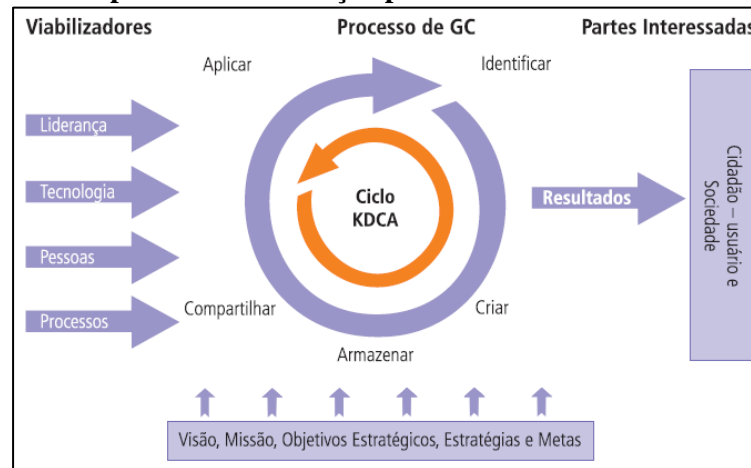
O modelo de Campos (2014) é resultado de um estudo de personalização para o Setor SGM do modelo proposto Batista (2012) para administração pública brasileira. Não desconsiderando o valor da proposta do primeiro, dentre eles, o último foi escolhido, devido ser um modelo já consagrado e dotado de instrumentos suficientes para atender de forma plena os anseios deste estudo. O modelo ainda apresentou outras características, como citam as Normas Gerais de Administração da Marinha, SGM-107.

Além disso, como principais contribuições, apresentou métodos de avaliação da GC em ambientes corporativos, elementos de GC que muito se assemelham aos critérios encontrados no modelo do Programa Netuno e a

necessidade de alinhar processos administrativos a processos de GC, mensurando os seus resultados por meio de indicadores de desempenho. (BRASIL, 2015, p. 14-8)

O que o corrobora com os aspectos mencionados e torna ainda mais evidente sua adequação para o desenvolvimento da pesquisa.

**Figura 2 – Modelo de GC para a administração pública**



Fonte: Batista (2012)

O primeiro componente e ponto de partida do modelo apresentado na figura 2 são os direcionadores estratégicos da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. Batista (2012) afirma que é fundamental para o sucesso da iniciativa alinhar a GC com esses direcionadores. O segundo componente do modelo são os viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas, e processos. Eles agrupam a estrutura e as principais práticas adotadas para a consecução da GC, por exemplo, instituir uma unidade central de coordenação do conhecimento, o desenvolvimento de comunidades de prática, o repositórios de conhecimento por meio de plataformas digitais, ou ainda, a sistematização e modelagem dos processos e busca de melhoria eficiência e qualidade.

Dentre os viabilizadores, liderança é o considerado o mais relevante para este trabalho, uma vez que é capaz de manter a uniformidade do entendimento de como a GC irá atuar na instituição. Para Batista (2012), “cabe a liderança apresentar e reforçar a visão e as estratégias de GC que [...], devem estar alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização”. Ela ainda é capaz de alocar recursos para o programa, assegurar a aplicação da GC para melhorar processos, dar as diretrizes para estabelecimentos dos conhecimentos críticos, entre outras iniciativas.

Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar são atividades principais do terceiro componente, processos de GC, consideradas essenciais para a o Modelo da GC na administração pública. O quarto componente é o Ciclo KDCA que é o Ciclo da GC no modelo e nele executam-se os processos de GC. O ciclo elaborado com base no PDCA, voltado para o controle de processos, visa destacar a atuação do conhecimento (*knowledge*) substituindo assim a letra P (*Plan*) por K. Dentro da primeira fase, *knowledge* é elaborado o plano de GC e nela estão contidas as atividades identificar, criar, compartilhar e aplicar. As etapas *do* e *check*, executar e verificar, atuam na execução e verificação do plano de GC e por fim, a quarta fase *act* (agir) contém a atividade armazenar, que ocorre caso a meta estabelecida no plano seja cumprida.

“O quinto componente do Modelo de GC para a administração pública é Resultados de GC. Esses resultados da GC podem ser divididos em resultados imediatos e resultados finais”

(BATISTA, 2012, p. 67). São considerados como imediatos a aprendizagem e a inovação como finais apresentam-se os novos produtos, serviços, projetos, entre outros. Por fim, o sexto componente são as partes interessadas que o modelo considera como o cidadão-usuário e a sociedade.

### 3 METODOLOGIA

O método é conjunto de procedimentos ou operações mentais empregados na pesquisa, o caminho ou a forma de pensamento capaz de permitir uma abordagem dos fenômenos estudados através de um nível de abstração. (PRODANOV, 2013). Nesse sentido, optou-se pelo método de abordagem dedutivo, que se mostrou adequado por permitir a formação de uma sequência lógica do pensamento, contribuindo para a ruptura entre os objetivos científicos e não científicos (senso comum). Tal ponto foi considerado com extrema cautela por se tratar de uma pesquisa que envolve o viés qualitativo e a natureza aplicada.

“Dentre as diferentes formas de argumentos dedutivos, [...] os que mais nos interessam são os argumentos condicionais válidos. Estes são dois, a chamada "afirmação do antecedente" (*modus ponens*) e a denominada "negação do conseqüente" (*modus tollens*).” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 93).

Observa-se que independente do resultado da pesquisa, a opção pelos argumentos condicionais proporcionam ferramentas suficientes para a análise dos dados.

Foram utilizados como procedimentos para coleta de dados, a pesquisa de campo quantitativo-descritiva, a pesquisa documental e bibliográfica (PRODANOV, 2013; LAKATOS; MARCONI, 2003). Como primeiro passo, através de uma visão ampla da realidade a ser estudada, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de prover este estudo de respostas quanto ao estado que se encontra atualmente o problema, no que diz respeito às opiniões sobre o assunto. O entendimento da situação permitiu estabelecermos o modelo teórico inicial de referência e auxiliou na determinação das variáveis na elaboração da pesquisa (PRODANOV, 2013).

Para identificar os principais elementos organizacionais envolvidos no processo de Gestão do Conhecimento, foi utilizada a ferramenta institucional de TI para gerenciamento de documentos eletrônicos da Marinha do Brasil, o SiGDEM. O sistema foi desenvolvido no ambiente computacional Lotus Notes na versão *Web*, que permite a substituição de documentos em papel por documentos eletrônicos, além de controlar e monitorar o fluxo em que o documento tramita internamente na unidade organizacional (BRASIL, 2015).

Ele permite extrair diversos tipos de estatísticas, tais como o número de documentos por tipo, precedência, origem, destino, usuários no trâmite interno, tempo de permanência com cada usuário, tempo total de trâmite do documento, tempo de resposta entre outros (RODRIGUES; OLIVEIRA, 2006). Dessa forma é possível gerenciar o fluxo de trabalho e criar uma base de dados indexada que através de pesquisa específica pode de retomar informações relevantes. A avaliação do resultado da pesquisa realizada no sistema permitiu, pelo tratamento dos dados, verificar a disposição dos documentos administrativos que continham o termo “gestão do conhecimento” e evidenciou uma concentração sobre alguns usuários.

Adicionalmente, no sentido de colaborar para a formação de uma visão ampla sobre a Gestão do Conhecimento na organização, buscou-se, através de uma pesquisa documental, encontrar o principal elemento da instituição responsável pela conversão do conhecimento em prática. Por meio do Regimento Interno, documento no qual a estrutura organizacional



básicado CIANB tem seu detalhamento especificado nos seus artigos (BRASIL, 2013), foi possível identificar essa função chave.

A análise do grau de maturidade da Gestão do Conhecimento no CIANB foi conduzida através da aplicação do questionário elaborado pela Asian Productivity Organization (APO, 2009). No intuito de se obter uma avaliação não enviesada, no entanto, sem limitar-se à descrição factual deste ou daquele evento, ignorando a complexidade da realidade social (PRODANOV, 2013), buscou-se a partir do isolamento dos dados obtidos dos diferentes elementos organizacionais, a comparação e dessa maneira contribuir para o resultado por meio de uma percepção específica a partir de cada ponto de vista.

### **3.1 O ambiente de pesquisa**

O Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga passou a assim ser designado em julho de 2013, está localizado na cidade do Rio de Janeiro, no Complexo Naval de Abastecimento (CNAAb). Possui subordinação direta à Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) e ambos juntamente com outras Organizações Militares (OM) compõem o Setor Secretaria-Geral da Marinha (SGM). Adicionalmente o CIANB está sob a supervisão técnica da Diretoria de Ensino da Marinha, nesse caso, para os assuntos diretamente relacionados às atividades acadêmicas.

Em busca de ser considerado a Escola de Gestão da MB, atualmente sua missão é “[...] capacitar militares e servidores civis que exercem os serviços de intendência, contribuindo para o aprimoramento profissional do Pessoal da Marinha do Brasil, nas áreas de conhecimento de interesse do setor da Secretaria-Geral da Marinha (SGM)” (BRASIL, 2018b, p. 1). É conveniente ressaltar que missão é uma declaração sobre o que a organização é, sua razão de ser, seus clientes e os serviços que presta. A missão define o que é a organização hoje, seu propósito e como pretende atuar no dia-a-dia (BRASIL, 2006). Para o seu cumprimento, foram estabelecidas quatro principais tarefas a serem desempenhadas pelo CIANB, dentre elas uma trata diretamente de GC.

Com isso, “exercer a centralização da gestão do conhecimento do Setor SGM” (SGM) (BRASIL, 2013, p. 1) é uma das atividades estabelecidas para a consecução de seu propósito. Com esse sentido há em sua estrutura uma Assessoria de Gestão do Conhecimento, elemento organizacional que compõe a Assessoria de Gestão, que além de assuntos externos relacionados à GC, também possuem outras competências, dais quais se resalta: “Efetuar o acompanhamento positivo da capacitação do pessoal da OM, assessorado pelo Encarregado de Adestramento” e “identificar e implantar projetos de Gestão do Conhecimento no CIANB” (BRASIL, 2013, p. 6).

Há de se considerar ainda as demais tarefas atribuídas, e ao fazê-lo é possível perceber que estão todas relacionadas ao ensino. Cabe observar um extrato de seus principais termos, “(i) ministrar Cursos [...]; (ii) realizar cursos e adestramentos [...]; e (iii) executar as atividades de ensino [...]” (BRASIL, 2013, p. 1). Sobre elas, Chaves afirma que as ações mais evidentes em GC no CIANB são feitas “principalmente, por meio de palestras, cursos e divulgação de dissertações, teses e artigos relacionados à intendência em meio digital” (CHAVES, 2017, p. 11).

### **3.2 A ferramenta de análise do nível de maturidade da GC**

A ferramenta de análise do nível de maturidade da GC proposto pela APO (2009) é o adotado para avaliação do modelo de Batista (2012). Ele consiste de 42 questões que cobrem a análise de sete categorias, Liderança em GC, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processos de GC, Aprendizagem e inovação e Resultados da GC, sendo seis perguntas para cada, e duas escalas diferentes de Likert, ambas com cinco opções. Ao todo, variam entre 42 e 210 pontos para a organização avaliada (CAMPOS, 2014).

Seu resultado é a média aritmética da soma dos pontos alcançados e, de acordo com a ferramenta, o grau de maturidade da organização pode ser classificado por meio de faixas de pontuação em cinco categorias, segundo a APO (2009) os níveis são:

Nível 1- Reação: A organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade, contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência na administração pública, e contribuir para o seu desenvolvimento. Nível 2- Iniciação: A organização pública começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento. Nível 3- Introdução (expansão): Há práticas de GC em algumas áreas. Nível 4- Refinamento: A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente. Nível 5- Maturidade: A GC está institucionalizada na organização pública. (APO, 2009, p. 145)

Batista (2012) explica a relação dos níveis com seu modelo “as situações descritas [...] estão relacionadas com a presença, a ausência ou fraqueza dos quatro viabilizadores [...] (liderança, tecnologia, pessoas e processos); aprendizagem e inovação (resultados imediatos); e resultados finais da organização pública” (BATISTA, 2012, p. 95).

O resultado da ferramenta ainda pode ser relacionado ao quadro de características que as instituições apresentam. A APO (2009), em sua Verificação do preparo da GC, as disponibiliza para cada combinação de categoria avaliada e nível de GC. Dentre elas, elencaram-se as características relacionadas à categoria Liderança em GC consideradas relevantes para o estudo:

Nível 1- Reação: a liderança não está ciente ou convencida da importância da GC e o valor do conhecimento para a missão da organização; Nível 2- Iniciação: uma visão e estratégia de conhecimento foi criada para guiar as iniciativas de GC da organização; Nível 3- Introdução (expansão): gestão conduz para a implementação da GC; Nível 4- Refinamento: gerencia revisões periódicas do desempenho organizacional e usa o resultado para reforçar a missão organizacional, melhorar produtos/serviços entregues, e criar novos produtos/serviços. Nível 5- Maturidade: gerentes de alto nível dão o exemplo e valorizam o compartilhamento do conhecimento e o trabalho colaborativo. (APO, 2009, p. 225, tradução nossa)

### **3.3 Coleta e tratamento dos dados**

A contextualização do problema por meio da consulta a artigos e livros de autores relevantes, periódicos, sítios da internet de diversas organizações e sociedades nacionais e internacionais constituiu a pesquisa bibliográfica. No ambiente interno, a pesquisa documental realizada através da busca por normativos no sítio do CIANB na intranet foi à ação precursora da pesquisa. Utilizando a guia “Institucional”, foram coletados documentos que expõem a missão e visão da OM, documentos que detalham a estrutura organizacional como o regimento interno e organograma, além do histórico do CIANB e ato de criação. Eles então foram analisados buscando entender quais práticas, atividades e ferramentas institucionalizadas estão presentes na estrutura existente.

A ferramenta de pesquisa avançada do SiGDEM foi utilizada como mecanismo de busca de informações relativas aos documentos tramitados pelo sistema que possuíssem o termo “gestão do conhecimento”. Ela é uma ferramenta poderosa e fácil de usar e seu uso deve ser considerado se é necessário assegurar que está sendo recuperada a quantidade máxima de dados possíveis (APO, 2010). Nesse sentido, foram adicionados filtros para pesquisa de documentos “ativos”, “aguardando” e “arquivados”, para esse último utilizou-

seas bases de dados do ano corrente e os dois anos anteriores. Obteve-se como resultado da pesquisa o número de 172 documentos transmitidos e recebidos relacionados a 15 usuários distintos.

Os dados da pesquisa foram extraídos do sistema e adicionados a uma planilha eletrônica e então, tendo sido classificados, foram segregados os documentos recebidos para comporem o estudo. A escolha baseou-se na relevância, uma vez que representam 67% do total, e no grau de agregação de valor para o estudo tendo em vista que os documentos recebidos são identificados com o código do usuário responsável pela “ação”, ou seja, o responsável por tratar do assunto. No total foram recebidos 115 documentos com o termo pesquisado ao logo dos três anos e 82% deles concentraram-se em cinco usuários.

A função de cada usuário selecionado foi consultada no SiGDEM por meio da guia “alterar tramite”, disponível ao criar de um novo rascunho de documento. O reconhecimento das funções resultou na identificação de dois elementos organizacionais como não pertencentes ao grupo de estudo, pois se constatou que a alta incidência de documentos com o termo “gestão do conhecimento” relacionados a eles ocorre por tratarem dos assuntos, alimentação e matrícula dos cursos e estágios de GC oferecidos pelo CIANB. Por outro lado, os três elementos organizacionais, componentes do grupo estudado, são gestores que concentram 65% dos documentos que versam sobre GC.

Cabe ressaltar neste ponto, que a gradativa redução apresentada no número de elementos é consequência natural do delineamento da pesquisa.

Os estudos de campo apresentam muitas semelhanças com os levantamentos. Distinguem-se destes, porém, em relação principalmente a dois aspectos. Primeiramente, os levantamentos procuram ser representativos de um universo definido e fornecer resultados caracterizados pela precisão estatística. Já os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo apresenta muito maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo do processo de pesquisa. (GIL, 2008, p.57)

Concorre ainda para o entendimento pleno desta metodologia o fato de que uma vez optado por estudar aspectos relacionados ao nível de maturidade em GC de maneira mais próxima, é natural ter de ser fazer concessão de um resultado mais preciso que pudesse ser fornecido à ferramenta de análise através de dados coletados por meio de levantamento (*survey*). Enfim, com o reconhecimento dos quatro principais agentes envolvidos na GC, sendo três gestores (G1, G2, G3) e um elemento conversor do conhecimento (ECC), foi possível a aplicação do questionário que compõe a ferramenta de análise do nível de maturidade em GC elaborada pela APO.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

A tabela 1 apresenta o resultado da coleta de dados realizada através do questionário da ferramenta de análise do nível de maturidade da GC elaborado pela APO (2009). Ela detalha as sete categorias avaliadas pelos elementos organizacionais e evidencia cada resultado parcial e total. O melhor resultado obtido foi atribuído pelo ECC e a menor avaliação foi feita pelo G2. Como indicação da variabilidade do resultado final, a avaliação apresentou uma amplitude de cento e nove pontos, considerada expressiva, uma vez que supera inclusive a menor avaliação recebida.

**Tabela 1 – Detalhamento da avaliação da GC no CIANB**

CATEGORIA	MÁXIMO	G1	G2	G3	ECC	MÉDIA
Liderança em GC	30	16	10	22	28	19
Processos	30	17	12	23	28	20
Pessoas	30	17	10	20	23	17.5
Tecnologia	30	27	16	25	29	24.25
Processos de GC	30	17	12	20	28	19.25
Aprendizagem e inovação	30	20	14	27	26	21.75
Resultados da GC	30	18	6	22	27	18.25
TOTAL	210	132	80	159	189	140

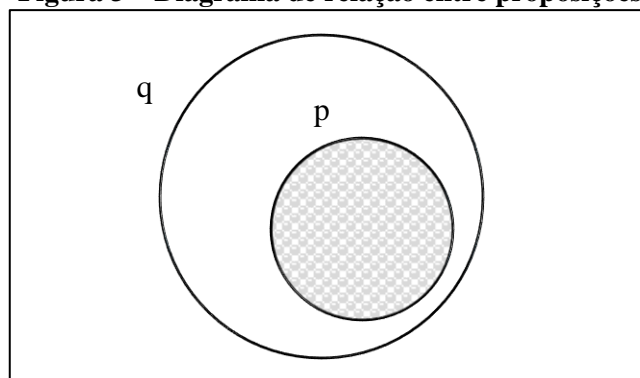
Fonte: elaborado pelo autor

As médias das avaliações por categoria apresentam o critério Pessoas como sendo o que atingiu menor grau de pontuação. Tal fato pode supostamente apontar para uma ausência de ações voltadas para o desenvolvimento de habilidades e capacidades, disseminação sistêmica de informações como estratégia e ferramentas de GC para recém-chegados na organização, bem como, a falta de incentivo para o compartilhamento do conhecimento, individualmente ou em grupos. No entanto, cabe ressaltar que tais considerações não são conclusivas, uma vez que a não há um mínimo de convergência nas avaliações o que compromete qualquer afirmação nesse sentido.

Em relação à avaliação dos gestores, G1, G2 e G3 atribuíram classificação do nível de maturidade em GC em três níveis distintos, o primeiro avaliou como introdução (expansão), o segundo como reação e por fim, o terceiro, como refinamento. Quanto ao ECC, responsável por transformar o conhecimento em prática, avaliou a instituição no nível mais avançado da escala de maturidade. Com isso, conforme anteriormente mencionado, há uma perceptível dispersão dos resultados obtidos através da ferramenta de análise.

Portanto, com base nesses resultados, por meio do método dedutivo, lança-se mão da forma de argumento condicional válido, denominado “negação do consequente” (*modus tollens*), e então uma estrutura lógica pode ser composta da seguinte maneira: se  $p$ , então  $q$ . Ora, não- $q$ . Então, não- $p$ . A figura 3 ilustra a relação entre  $p$  e  $q$  através de um diagrama de Venn. A primeira premissa é um condicional, para qual será adotada parte da premissa inicial deste estudo e da mesma forma será feita com a segunda que é uma negação do consequente desse mesmo condicional. Assim, teremos a seguinte sequência lógica.

**Figura 3 – Diagrama de relação entre proposições**



Fonte: elaborado pelo autor

Se há uniformidade no entendimento sobre a presença ou ausência de recursos e práticas da instituição capazes de viabilizar a GC e como são aplicados a ela, então os principais elementos organizacionais que tratam do tema na instituição avaliarão através de

ferramenta especifica o nível de maturidade em GC com razoável convergência dos resultados. Ora, os principais elementos organizacionais que tratam do tema na instituição não avaliaram, através de ferramenta específica, o nível de maturidade em GC com razoável convergência dos resultados. Então, não há uniformidade no entendimento sobre a presença ou ausência de recursos e práticas da instituição capazes de viabilizar a GC e como são aplicados a ela.

A certeza do resultado desta sequência lógica fornece a base para prosseguir na consecução da análise. Retomando os principais pontos da definição de estratégia proposta neste estudo, temos: (i) reconhecer a posição da instituição no que diz respeito ao ambiente e suas capacidades; (ii) reconhecimento dos seus recursos disponíveis e possibilidades de aplicação; (iii) presença marcante e eficaz em influenciar decisões cotidianas. Dados os pontos, através da comparação, é coerente afirmar que não há uma estratégia de GC explícita, marcante e compartilhada na instituição.

Posto isto, é possível retornar à ferramenta de análise do nível de maturidade em GC para enfim, por meio das características presentes nas instituições de acordo com seus níveis, apontar uma tendência. Será utilizada a tabela Verificação do preparo da GC que fornece as informações para as sete classes avaliadas e para os cinco níveis de maturidade, compondo uma matriz com as principais características. Assim, verifica-se que está presente no segundo nível de maturidade a questão ora discutida, exposto da seguinte forma “uma visão e estratégia de conhecimento foi criada para guiar as iniciativas de GC da organização”.

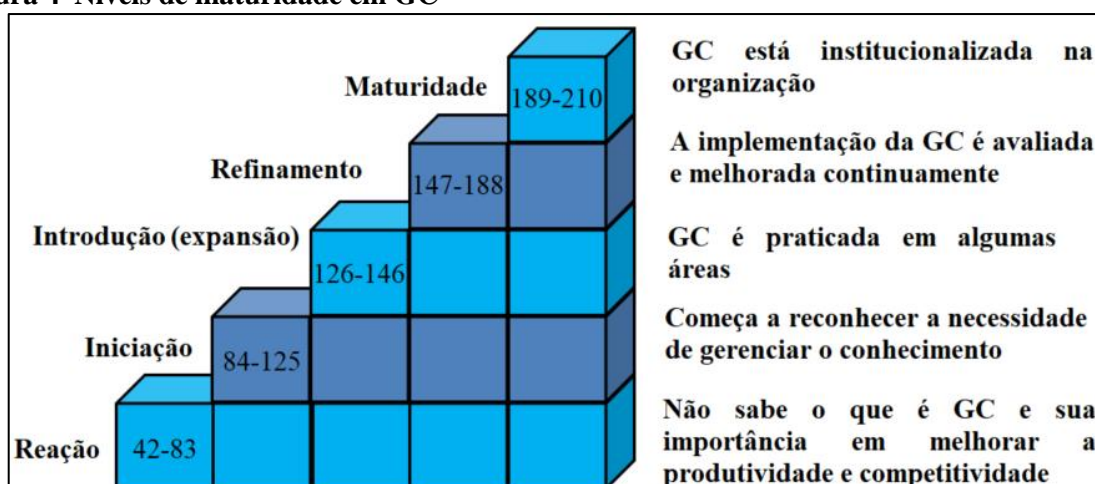
Portanto, utilizando esse nível como ponto de base para análise, percebe-se que a ausência da estratégia em GC inviabiliza a instituição a ser classificada como nível dois, levando-a conseqüentemente ao nível adjacente inferior. Considerando que o nível anterior é a base da escala de referência, não cabe analisar a possibilidade de níveis inferiores, sendo assim, é possível afirmar que o Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga tem uma tendência a estar no nível um de maturidade em GC de acordo com a ferramenta de análise proposta pela APO (2009).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo possibilitou estabelecer relação entre a tendência do nível de maturidade em GC do CIANB com o entendimento dos principais elementos organizacionais relacionados a ela sobre como ocorre sua dinâmica na organização. Verificou-se como está organizada a GC atualmente no ambiente interno do CIANB com evidência para a estrutura e práticas. Adicionalmente, apresentou a contribuição do Programa Netuno para a gestão, suas ferramentas e utilização. Foi estabelecido um modelo teórico de GC como base e então aplicada a ferramenta de análise do nível de maturidade. Assim, o resultado da ferramenta de análise, bem como, o teste lógico da premissa estabelecida permitiram interessantes conclusões.

Por meio da ferramenta de análise do nível de maturidade da GC, identificou-se quatro níveis como resultado, um para cada elemento organizacional. Com relação a esta constatação, a análise demonstrou uma dispersão que atingiu inclusive os níveis extremos da avaliação, tendo sido então confrontada a premissa ao resultado, apontou a ausência de uma estratégia de GC explícita e amplamente comunicada no CIANB, fundamentando-se na definição de estratégia. Com isso foi constatada a tendência do CIANB estar no nível de maturidade um, Reação, conforme apresenta a figura 4.

Figura 4–Níveis de maturidade em GC



Fonte: elaborado pelo autor

Posto isto, é oportuno ressaltar que toda pesquisa traz consigo uma série de expectativas e assim, a busca por respostas as quaisquer questões emergentes, não são imunes a influencias sociais, desde o principio, na escolha do tema, já há interferência do ambiente frequentado. Sendo assim, apesar de orientado por relevantes acadêmicos, cabe admitir que a pouca experiência aliada ao fato de estar inserido no ambiente da pesquisa, pode de alguma forma ter influenciado, apesar da atenção constante em ser fiel ao método e alcançar o maior grau de abstração. Adicionalmente, as palavras de Gil (2008) retratam um pouco mais da realidade desta pesquisa.

Não há como negar as limitações das ciências sociais; não apenas em relação à objetividade, mas também à generalidade. Se as pesquisas nas ciências naturais com frequência conduzem ao estabelecimento de leis, nas ciências sociais não conduzem mais do que à identificação de tendências. (GIL, 2008, p. 6).

Por fim, espera-se ter contribuído para o entendimento de como ocorre a dinâmica da GC no CIANB. Como sugestão de estudo futuro, recomenda-se avaliar as principais organizações militares que praticam ou possuem iniciativas de GC na Marinha do Brasil por meio desta metodologia adotada.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER. **APQC's Knowledge Management Program Framework: A road map for your KM journey.** [Houston]: APQC, 2013.

\_\_\_\_\_. **Developing a knowledge strategy that senior leaders can get behind.** [Houston]: APQC, 2018a.

\_\_\_\_\_. **Knowledge Management Glossary.** [Houston]: APQC, 2018b.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual.** Tokyo: APO, 2010.

\_\_\_\_\_. **Knowledge Management: Facilitators' Guide.** Tokyo, APO, 2009.

BRASIL. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: GesPública**. Brasília: MPOG, 2005.

\_\_\_\_\_. Decreto nº9.094, de 17 de julho de 2017. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 jul. 2017. Seção 1, p. 2.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107: Normas Gerais de Administração**. Brasília, 2015.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga. Portaria nº 104/DAdM. **Regulamento Interno**. Rio de Janeiro, RJ, 2013

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

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. **Modelo de Excelência em Gestão**. 2018a. Disponível em :<<https://www.marinha.mil.br/programanetuno/navegacao-modelo-de-gestao>>. Acessado em: 27 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga. **Missão**. 2018b. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/cianb/missao>> . Acessado em : 16 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar o plano de desenvolvimento da escola: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz**, 3ed. Brasília: FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006.

CAMPOS, Samuel Vasconcelos. **Gestão do conhecimento na administração pública e uso de tecnologia da informação para melhoria dos resultados: o caso do Corpo de Intendentes da Marinha**. 2014. 135 f. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

CHAVES, Waleska Barbosa. **Gestão do conhecimento no setor: a contribuição do CIANB**. 2017. 13 f. Trabalho monográfico (Curso de Aperfeiçoamento para Intendentes Oficiais) – Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga, Rio de Janeiro, 2017.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 13ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Gestão da Informação e do Conhecimento**. São Paulo: FNQ, 2016. (Modelo excelência em gestão, v. 19)

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**. São Paulo: FNQ, 2015. (Modelo excelência em gestão, v. 11)

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOVALESKI, A.; AZARIAS, J. G.; CAMPOS, C. C. Gestão do Conhecimento: uma Análise Bibliométrica sobre publicações de revisão. In: VII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2017, Paraná. **Anais**, Paraná, 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/322799330\\_Gestao\\_do\\_Conhecimento\\_uma\\_Analise\\_Bibliometrica\\_sobre\\_publicacoes\\_de\\_revisao](https://www.researchgate.net/publication/322799330_Gestao_do_Conhecimento_uma_Analise_Bibliometrica_sobre_publicacoes_de_revisao)> Acesso em: 03 out. 18

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. Recurso eletrônico

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

PFEFFER, Jeffrey; SUTTON, Robert. **The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action** 29<sup>th</sup>. HBS, 2000.

PORTER, Michael E. **What Is Strategy?** [Massachusetts]: HBR, 2000.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. .C.. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Recurso eletrônico.

RODRIGUES, M. F.; OLIVEIRA, M. I. Gestão eletrônica de documentos na Marinha. In: CONCURSO INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL, 2006, [Brasília]. **Anais**. Brasília, 2006. Disponível em: < <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/357/1/Gest%C3%A3o%20eletr%C3%B4nica%20de%20documentos.pdf>>. Acesso em: 17 out. 18.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **O que é Gestão do Conhecimento?** Conversa com Especialistas em GC no Brasil. [São Paulo]: SBGC, 2017.

SILVA, G. P. A. A gestão de conhecimentos críticos aplicada ao dia a dia do trabalhador: a missão de ampliar o compartilhamento, aprimorar a tomada de decisão e aperfeiçoar processos de trabalho. In: VIII CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2015, Brasília. **Anais**, Brasília, 2015. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1189/1/A%20GEST%C3%83O%20DE%20CONHECIMENTOS%20CR%C3%8DTICOS.pdf>> Acesso em: 22 out. 18

YOUNG, Ron. **Knowledge Management for the public sector**. Jeju: APO. 2013