

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CF (IM) Elane Mendes Nunes de Alencar

METODOLOGIA E PROCESSOS PARA EXECUÇÃO PRÁTICA DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA MB:
ANÁLISE DA VIABILIDADE DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA
A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA NA MB

Rio de Janeiro

2020

CF (IM) Elane Mendes Nunes de Alencar

METODOLOGIA E PROCESSOS PARA EXECUÇÃO PRÁTICA DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA MB:
ANÁLISE DA VIABILIDADE DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA
A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA NA MB

Monografia apresentada à Escola de Guerra
Naval, como requisito parcial para a
conclusão do Curso Superior.

Orientador: CC (IM) Marcus Eduardo
Fernandes Maia

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2020

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus e nosso Senhor Jesus Cristo, pela oportunidade de realizar o C-Sup e por ter me ofertado saúde, neste momento tão delicado mundialmente, para concluir mais uma etapa em minha carreira naval.

Ao meu amado esposo Cícero Oliveira de Alencar pelo incentivo e apoio que me permitiram ter a serenidade e sabedoria para concluir esta árdua caminhada.

Aos meus amados pais, Nelson Francisco Nunes (*in memoriam*) e Antonia Mendes Nunes, pelo imenso esforço em me proporcionar uma educação de qualidade.

À Diretoria de Administração da Marinha, mais especificamente, o Departamento de Ensino e Administração, por permitir acesso à parte documental, imprescindíveis à construção desta pesquisa.

À Escola de Guerra Naval, e sua equipe da disciplina de Metodologia do Trabalho Acadêmico, pela intensa preocupação, colaboração e tempestiva prontidão antes mesmo do início do curso, em especial, ao SO (RM1) Mauro Silva e ao SO (Refº) Rodrigues pelo profissionalismo e carinho demonstrados ao longo do C-Sup.

Ao meu orientador, CC (IM) Marcus Fernandes, pelas gloriosas orientações, possibilitando-me alcançar novos horizontes na pesquisa acadêmica.

RESUMO

O conhecimento necessita ser identificado, criado, obtido, incorporado, compartilhado e aplicado nas atividades da organização, pois o conhecimento intrínseco da Força de Trabalho ao longo dos anos deve ser preservado em benefício do cumprimento da missão institucional. Nesse sentido, essa pesquisa visa auxiliar o gerenciamento e a disseminação de todo o capital intelectual da Marinha do Brasil por meio da implementação de um Modelo de Gestão do Conhecimento, utilizando-se da análise bibliométrica para esta finalidade. No referencial teórico, discute-se o conceito de Gestão do Conhecimento na literatura, na Administração Pública brasileira e na Marinha do Brasil; trata-se também da apresentação do Modelo de Gestão do Conhecimento, de Nonaka e Takeuchi, denominado Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira e de sete Modelos de Gestão do Conhecimento empregados na MB. A maior contribuição prática desta pesquisa foi propor um Modelo de Gestão do Conhecimento para adoção em toda a Marinha do Brasil. Os resultados demonstraram que todos os modelos analisados já possuem como referência o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, que há alinhamento entre os modelos da estratégia de Gestão do Conhecimento com a estratégia organizacional, a grande maioria segue a estrutura do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira e que as práticas são associadas às atividades básicas de Gestão do Conhecimento, sendo confirmada a sua viabilidade para adoção nesta Força Armada.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Modelo de Gestão do Conhecimento. Organizações Militares. Análise bibliométrica.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------|---|
| AMAZUL | Amazônia Azul Tecnologias de Defesa |
| AMRJ | Arsenal da Marinha no Rio de Janeiro |
| APO | <i>Asian Productivity Organization</i> |
| BONO | Boletim de Ordens e Notícias |
| CT-GCIE | Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica |
| CDDCFN | Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais |
| CECFN | Centro de Estudos do Corpo de Fuzileiros Navais |
| CEGE | Comitê Executivo do Governo Eletrônico |
| CFN | Corpo de Fuzileiros Navais |
| CIANB | Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga |
| CIASC | Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo |
| CGCS | Conselho de Gestão do Conhecimento Setorial |
| CSGC | Conselho Setorial de Gestão do Conhecimento |
| DAdM | Diretoria de Administração da Marinha |
| DEnsM | Diretoria de Ensino da Marinha |
| DGMM | Diretoria-Geral do Material da Marinha |
| DGPM | Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha |
| DSM | Diretoria de Saúde da Marinha |
| EM | Empreendimento Modular |
| EST-GC | Estágio de Capacitação em Gestão do Conhecimento |
| FN | Fuzileiro Naval |
| FT | Força de Trabalho |
| GC | Gestão do Conhecimento |
| GED | Gestão Eletrônica de Dados |
| GTI | Grupo de Trabalho Intersetorial |
| IAGCAP | Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública |
| IAM | Inspeção Administrativo-Militar |
| ICN | Itaguaí Construções Navais |
| Ipea | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada |

| | |
|----------------|---|
| KDCA | <i>Knowledge, Do, Check, Action</i> |
| LegisMar | Sistema de Legislação da Marinha |
| LV | Lista de Verificação |
| MB | Marinha do Brasil |
| MGCAPB | Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira |
| NUCLEP | Nuclebrás Equipamentos Pesados S/A |
| OBNAV | Objetivo Naval |
| ODS | Órgão de Direção Setorial |
| OGC | Objetivos Estratégicos da GC |
| OM | Organizações Militares |
| OMOT | Organização Militar Orientadora Técnica |
| PDCA | <i>Plan, Do, Check, Action</i> |
| PDS | Plano de Direção Setorial |
| PEM | Plano Estratégico da Marinha |
| PEO | Planejamento Estratégico Organizacional |
| PGC | Plano de Gestão do Conhecimento |
| PGC-AMRJ | Plano de Gestão do Conhecimento do Arsenal da Marinha no Rio de Janeiro |
| PGC-DEnsM | Plano de Gestão do Conhecimento da Diretoria de Ensino da Marinha |
| PGC-DGMM | Plano de Gestão do Conhecimento da Diretoria-Geral do Material da Marinha |
| PGC-DGPM | Plano de Gestão do Conhecimento da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha |
| PGC-DSM | Plano de Gestão do Conhecimento da Diretoria de Saúde da Marinha |
| PGC-PROSUB/PNM | Plano de Gestão do Conhecimento do Programa de Desenvolvimento de Submarinos e do Programa Nuclear da Marinha |
| PROSUB/PNM | Programa de Desenvolvimento de Submarinos e do Programa Nuclear da Marinha |
| S-BR | Submarinos Brasileiros |
| SECI | Socialização, Externalização, Combinação e Internalização |
| SEN | Sistema de Ensino Naval |
| SGC-FN | Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais |
| SGM | Secretaria-Geral da Marinha |

| | |
|--------|--|
| SIGDEM | Sistema de Gerência de Documentos Eletrônicos da Marinha |
| SN-BR | Submarino Nuclear Brasileiro |
| SSM | Sistema de Saúde da Marinha |
| ToT | Transferência de Tecnologia |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 2 | MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO..... | 9 |
| 2.1 | Noções de Gestão do Conhecimento e o Modelo SECI..... | 9 |
| 2.2 | Breve histórico da Gestão do Conhecimento na Administração Pública brasileira... | 11 |
| 2.3 | Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB)..... | 12 |
| 2.4 | A Gestão do Conhecimento na Marinha do Brasil..... | 15 |
| 2.5 | Modelos de Gestão do Conhecimento empregados na Marinha do Brasil..... | 17 |
| 3 | ANÁLISE DA ADOÇÃO DO MGCAPB NA MARINHA DO BRASIL..... | 20 |
| 3.1 | MGCAPB como modelo de referência..... | 20 |
| 3.2 | Alinhamento da estratégia de Gestão do Conhecimento com a estratégia organizacional..... | 21 |
| 3.3 | Estrutura do Modelo de Gestão do Conhecimento..... | 21 |
| 3.4 | Associação das Práticas às Atividades de Gestão do Conhecimento..... | 23 |
| 4 | PROPOSTA DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A MARINHA DO BRASIL..... | 25 |
| 4.1 | Etapas de criação do Modelo proposto..... | 25 |
| 4.2 | Os elementos norteadores de implementação do Modelo proposto..... | 26 |
| 5 | CONCLUSÃO..... | 30 |
| | REFERÊNCIAS..... | 32 |
| | ANEXOS..... | 37 |
| | APÊNDICES..... | 48 |

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem como propósito melhorar a *performance* das organizações, principalmente no que tange à geração e à implementação de ferramentas, processos e sistemas que fomentem a disseminação do conhecimento (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001). Diante dessa perspectiva, Valentim (2008) descreve que a GC pode ser considerada um conjunto de atividades facilitadoras, cuja finalidade é a criação, a aquisição, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, ao passo que o transforma do nível individual ao organizacional.

Nesse sentido, Batista (2012) afirma que, no âmbito da Administração Pública brasileira, existem muitos óbices quanto à aplicação da GC, em virtude de características inerentes às instituições públicas, a exemplos, a hierarquia rígida de autoridade e a estrutura burocrática. Esses fatos demonstram a necessária modernização do setor público por intermédio da GC, o que evidencia a relevância deste estudo.

Ademais, Batista (2012) indica que existem poucos artigos que descrevam o nível de formalização e externalização da GC nas organizações públicas. Logo, a pesquisa de Batista justifica-se perante a lacuna de conhecimento existente quanto aos estudos voltados para a aplicação da GC na esfera pública. Por isso, Batista considera que é necessária uma abordagem diferenciada para gerir o conhecimento, tornando-se adequada a implantação de um modelo de GC adaptado e específico ao setor público do país. Assim, surge, em 2012, o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB).

O propósito central do MGCAPB é permitir que as instituições públicas tenham a competência para se desenvolverem e serem inovadoras, a fim de garantir a melhoria da qualidade do atendimento aos cidadãos, seus principais clientes (BATISTA, 2012). Dessa maneira, em consonância com as diretrizes emanadas pelo Governo Federal para a renovação da gestão pública, e do Programa Netuno, que é o Modelo de Excelência em Gestão da Marinha do Brasil, faz-se necessário implementar um modelo de GC que tivesse sustentação teórica reconhecida pela administração pública brasileira como é o MGCAPB.

Objetivando estruturar toda a atividade de GC do Setor, em 2013, foi implementado o Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN) (ALMEIDA; FERREIRA, 2015). A Secretaria-Geral da Marinha criou em 2015, um Conselho de Gestão do Conhecimento (BRASIL, 2015a, 2015b), e em 2019, o Modelo de Gestão do Setor SGM no âmbito deste Conselho (BRASIL, 2019, 2019a, 2019d). Outros setores da Marinha do Brasil (MB) também visualizaram a pertinência do estudo da Gestão do

Conhecimento, criando seus próprios Planos de GC (PGC) e respectivos Modelos de GC, a exemplos: Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), a Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), o Arsenal de Marinha no Rio de Janeiro (AMRJ), a Diretoria-Geral do Material da Marinha (DGMM) e a Diretoria de Saúde da Marinha (DSM).

A partir desses conceitos, surge a intenção em responder o seguinte questionamento da pesquisa: a adoção do MGCAPB é viável na MB? Outros questionamentos norteadores da pesquisa serão: qual o entendimento da MB sobre a GC? Quais são os Modelos de Gestão adotados na MB para a implementação prática da GC? Qual a principal metodologia e processos adotados na MB para a execução prática da GC? E, por fim, o MGCAPB é viável para a execução prática da GC na MB? Assim, o objetivo principal deste estudo é analisar a viabilidade da adoção do MGCAPB, como modelo de referência em GC na Marinha do Brasil e como objetivo específico, construir um Modelo de GC único a ser empregado nas OM.

Quanto à metodologia, esta pesquisa possui abordagem qualitativa e é classificada como descritiva, pois descreve as características de uma população ou fenômeno específico (VERGARA 1998; GIL, 2008; FRANÇA e VASCONCELLOS, 2009). Assim, pretende-se analisar a percepção de um determinado grupo de OM (SGM, CFN, DGPM, DGMM, DSM, DEnsM e AMRJ) acerca do Modelo de GC a ser empregado na MB. A pesquisa também é classificada como pesquisa do tipo bibliográfica e documental (VERGARA, 1998; GIL, 2008), sendo estes os procedimentos adotados para a coleta de dados (GIL, 2008; FRANÇA e VASCONCELLOS, 2009), utilizando-se das Teorias da Administração, da análise documental e dos registros internos da Organização Militar Orientadora Técnica Diretoria de Administração da Marinha (OMOT DAdM) sobre o tema de GC na MB.

Após, será realizada uma análise bibliométrica entre o MGCAPB e os sete Modelos de GC da MB (SGM, DGPM, DGMM, do CFN, DSM, DEnsM e AMRJ). Utilizou-se o *software* Microsoft® Excel como ferramenta de análise dos dados, com o emprego de um ficheiro, onde serão introduzidos os dados coletados dos Planos de GC encontrados durante a pesquisa documental na MB. Quanto ao tratamento dos dados, será buscada a multiplicidade de fontes com a validação cruzada, também conhecida por triangulação das informações (VERGARA, 2005), sendo obtida por meio das várias fontes de evidências decorrentes da interação entre análise exploratória (pesquisa documental), teoria (pesquisa bibliográfica) e análise bibliométrica.

Por fim, em relação à organização desta pesquisa, encontra-se segmentada em quatro seções. A primeira destina-se à fundamentação teórica acerca da construção lógica do

conceito de Modelos de Gestão do Conhecimento, baseando-se na literatura acadêmica e o entendimento da Administração Pública brasileira e da MB sobre o significado da Gestão do Conhecimento, além da descrição do MGCAPB, dos Planos de GC e seus respectivos Modelos. Em seguida, é apresentado o tratamento dos dados coletados, seguindo-se da proposta para o Modelo de GC a ser aplicado em toda a MB. Por fim, a última parte destina-se à conclusão da pesquisa.

2 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção serão apresentados o conceito de Gestão do Conhecimento (GC), o entendimento da GC na MB, e os Modelos de Gestão empregados na literatura acadêmica, tanto na Administração Pública brasileira quanto no âmbito dessa Força Armada.

2.1 Noções de Gestão do Conhecimento e o Modelo SECI

Existem três pontos sobre o que é a GC e porque as corporações estão investindo no conceito: a) atualmente, o conhecimento é uma fonte essencial e sustentável de vantagem competitiva para as empresas; b) a maioria das empresas não é boa em gerenciar o conhecimento; e c) programas de GC podem servir de meio para reanimar as empresas no desenvolvimento do conhecimento como fonte de criação de valor (DAVENPORT; MARCHAND; DICKSON, 2004).

A complexidade e a evolução do tema sobre GC não permite uma conceituação única, sendo possível encontrar diversas definições sobre o tema. Segundo Santos, Pacheco, Pereira e Bastos Jr. (2001, p. 32), GC pode ser conceituada como “[...] o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações”. Para Terra (2007), a definição da GC é elevada à organização das principais ferramentas de gestão existentes na atualidade, ao compreender, com maior clareza, os processos que além de gerar, também identificam e compartilham o conhecimento, com a finalidade de produzir resultados positivos tanto para a organização quanto para os seus colaboradores.

Percebe-se que, apesar de os autores definirem GC com conceitos diferentes, há um consenso comum a respeito da motivação quanto à implementação e utilização dessa gestão: a melhoria na produtividade da organização. Contudo, a sua implementação nas organizações não é tarefa fácil. Metodologias foram criadas como auxílio à prática de GC, estratificadas em diversos setores da organização, apoiando-se nas cinco atividades básicas:

identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar os conhecimentos (BATISTA, 2012). Coelho (2004) aponta que uma empresa possui como sua única vantagem para se sustentar no mercado, é o seu conhecimento coletivo, juntamente com a forma eficiente e a rapidez na sua obtenção e utilização.

Nesse sentido, Fleury e Oliveira Júnior (2001, p. 19), descrevem a GC como uma ferramenta capaz de “[...] identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas”. Entretanto, para que isso ocorra eficientemente, será necessário o emprego de um modelo de GC bem estruturado.

Um dos modelos de GC mais difundidos foi criado por Nonaka e Takeuchi, conforme apresentado na figura 1 constante do ANEXO A, denominado Modelo SECI ou “Espiral do Conhecimento”, composto por quatro fases: Socialização; Externalização; Combinação; e Internalização. O nome desse modelo é formado pela inicial de cada fase.

A Socialização retrata a conversão do conhecimento tácito em um novo conhecimento, também tácito, por intermédio da observação e prática. Esse processo ocorre de indivíduo para indivíduo, mediante a troca de experiências, sendo nomeado “conhecimento compartilhado” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na Externalização ocorre a passagem do conhecimento tácito (ou intrínseco ao indivíduo) para o conhecimento explícito (ou extrínseco), denominado “conhecimento conceitual”. Essa etapa é propagada do sujeito para o grupo e expressa por meio de conceitos, modelos e hipóteses (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A Combinação representa a transição do conhecimento explícito para um novo conhecimento, também explícito, denominado “conhecimento sistêmico”. Trata-se da distribuição do conhecimento explícito, exposto pelo grupo, para a organização como um todo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Finalmente, a Internalização sucede a transmissão do conhecimento explícito para o tácito, denominado “conhecimento operacional” e envolve a organização e o sujeito. Isso pode ser feito considerando a leitura de um manual e a execução das ordens e práticas. As etapas do SECI funcionam como um ciclo, uma vez que os conhecimentos gerados interagem entre si e formam a “Espiral do Conhecimento”.

Em complemento, Nonaka e Takeuchi afirmam que as organizações que possuem a espiral bem estruturada terão maior capacidade para reter ou disseminar o seu próprio conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.2 Breve histórico da Gestão do Conhecimento na Administração Pública brasileira

No tocante ao marco histórico da GC no âmbito do setor público brasileiro, ressalta-se a criação do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) a partir do Decreto Presidencial de 29 de outubro de 2003, no âmbito do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), tendo como diretrizes promover a GC na Administração Pública Federal e o fomento do uso de metodologias de GC junto ao CEGE, além do reconhecimento das melhores práticas de GC (BRASIL, 2003 *apud* BATISTA, 2012).

A proposição de uma política de GC para a Administração Pública Federal, baseado na promoção da eficiência e da qualidade dos serviços públicos, pode ser considerado como o verdadeiro marco histórico. A política de GC foi indicada por um estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), realizado em 2005, e transformado em projeto, encaminhado pelo CT-GCIE ao Congresso Nacional em 2007 (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007; BRASIL, 2003 *apud* BATISTA, 2012). Dessa forma, o setor público brasileiro delimitou o conceito de GC como um agregado de processos organizados de forma sistêmica, articulada e também intencional a fim de propiciar o desenvolvimento da habilidade dos administradores públicos quanto às atividades básicas de GC, que são: criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar os conhecimentos organizacionais considerados críticos (BRASIL, 2003 *apud* BATISTA, 2012).

As atividades de GC são tratadas como subsídios à tomada de decisão referente às políticas públicas e ainda transformam o capital intelectual do gestor público, ou seja, o conhecimento tácito em explícito, em prol da sociedade brasileira (BRASIL, 2003 *apud* BATISTA, 2012). Nessa direção, a GC no âmbito do Governo Federal é baseada em políticas e metodologias que visam facilitar a elaboração ou criação do conhecimento, como também o seu aproveitamento ao nível de inteligência organizacional (CIANCONI, 2003). Com isso, se as empresas públicas não associarem suas estratégias com as práticas de GC, dificilmente sobreviverão aos desafios impostos pelo cenário atual (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007).

Ademais, as organizações públicas devem se atentar à importância da capacitação de seus servidores públicos, como forma de aumentar a eficiência dos serviços oferecidos aos cidadãos. De acordo com esses autores, o propósito da qualificação é o desenvolvimento do pensamento crítico e as capacidades necessárias ao uso das tecnologias da informação. Sob essa ótica, a GC na esfera pública deve ser compreendida como um plano em longo prazo, cujo objetivo é a modernização da gestão pública e a conseqüente melhoria no atendimento à sociedade (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007; BATISTA, 2012).

Em outro sentido, apesar das ações do governo referentes às práticas da GC, Batista afirma que a GC ainda é pouco utilizada pelas instituições do setor público brasileiro. Para esse autor, isso ocorre porque os mecanismos da GC não são gerenciados em prol da *performance* organizacional e não há um alinhamento da GC com a missão, visão de futuro e estratégia dessas organizações (BATISTA, 2012).

Diante do exposto, Batista defende a conceito de um modelo de GC diferenciado, adaptado a cultura das instituições públicas, de modo que possa ser aplicado em qualquer órgão do setor. Assim, surge em 2012, o Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), conforme apresentado na figura 2 constante do Anexo A, por meio da publicação do livro homônimo pelo Ipea: Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (MGCAPB): como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão (BATISTA, 2012).

Esse modelo de GC baseado em processos estruturados, capazes de realizar a sinergia entre o capital humano e o estrutural, é resultado da vivência profissional do próprio autor da obra como servidor público do Ipea, sendo o modelo totalmente voltado para a administração pública brasileira (BATISTA, 2012).

2.3 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

Batista criou esse modelo fundamentado em seis elementos norteadores para o processo de implementação da GC: Direcionadores estratégicos; Fatores críticos ou viabilizadores; Processos de GC (ou atividades básicas de GC); Ciclo do *Knowledge, Do, Check, Action* (KDCA); Resultados de GC e Partes interessadas (BATISTA, 2012).

O primeiro elemento de implementação da GC são os direcionadores estratégicos, que é representado pela missão, visão de futuro, objetivos estratégicos e ações e as metas organizacionais. É imprescindível que a estratégia da GC esteja alinhada com os direcionadores estratégicos da instituição pública visando o êxito da sua implementação, e assim, contribuindo para o alcance dos objetivos da organização pública (BATISTA, 2012).

O segundo elemento são os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores compostos pelos seguintes itens: Liderança, Tecnologia, Pessoas e Processos. Dentre os itens que constituem os viabilizadores da GC, a “Liderança”, é de extrema relevância para o sucesso da implementação da GC, em virtude do apoio da direção, seja para angariar recursos ou para motivar a importância da GC nas organizações. No que tange ao fator crítico “Tecnologia”, o mesmo se faz presente, pelos repositórios do conhecimento. Aliás, é um agente capaz de acelerar o processo de GC (BATISTA, 2012).

No tocante ao fator crítico “Pessoas”, as organizações devem investir em treinamentos, programas de educação e cursos que incrementem as habilidades dos servidores públicos. Assim, a disseminação do conhecimento, no nível individual e coletivo, trará inúmeros benefícios à instituição (BATISTA, 2012).

Por fim, o fator crítico “Processos” engloba diversas ações de GC, para a gestão de processos, tais como: a definição de competências da organização, alinhando-as à missão, visão de futuro e objetivos estratégicos organizacionais; moldar sistemas de trabalho no âmbito das organizações e efetuar a gerência dos processos de apoio e finalísticos, assim, agregando valor, atingindo alta *performance* organizacional e garantindo o atendimento ao cidadão; e avaliar constantemente os processos para a promoção de melhorias de gestão (BATISTA, 2012).

O terceiro elemento de implementação da GC nas organizações, com base no MGCAPB, é denominado de “Processo de GC” (ou atividades básicas da GC) para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, de forma organizada e sistemática (BATISTA, 2012). Identificar o conhecimento representa as competências críticas ou essenciais, ou ainda, as *Core competences*¹, da instituição pública, do mesmo modo que as lacunas do conhecimento necessitam serem identificadas a fim de que haja o alcance dos objetivos estratégicos pela organização (BRASIL, 2003). Após a identificação das *Core competences* e das lacunas do conhecimento, o próximo passo é a definição da estratégia de GC, seguido da elaboração e implementação da GC na organização (BRASIL, 2003).

As seguintes práticas de GC são consideradas na identificação: banco de competências individuais e organizacionais, ou banco de talentos e ainda páginas amarelas (YOUNG; NAIR; OGIWARA; BURNETT, 2010; MCIVER, C. LENGNICK-HALL; M. LENGNICK-HALL; RAMACHANDRAN, 2013). As práticas de *Benchmarking*² e boas práticas também fazem parte do processo de identificação (BATISTA; QUANDT; PACHECO; TERRA, 2005). Ainda são integrantes a Gestão por Competência e os instrumentos para avaliação da GC (RUGGLES, 1998) O mapeamento do conhecimento é uma prática da identificação (RUGGLES, 1998; YOUNG *et al.*, 2010), e por fim, são participantes as Comunidades e redes de práticas (BATISTA *et al.*, 2005).

¹As Core competences é uma expressão criada por Prahalad e Hamel (1990), representando as competências existentes dentro de uma organização que as diferem das demais, pois são competências difíceis de serem imitadas e que devem ser focadas para o alcance das vantagens competitivas.

²Busca as melhores práticas entre organizações com atividades, produção e processos afins e reconhecidas no meio da Gestão pública e privadas (BATISTA, 2012).

O processo de criar o conhecimento visa extinguir as lacunas existentes mediante a sua conversão de tácito em explícito, e vice-versa, e a criação de um novo conhecimento. A possibilidade de ocorrer o processo de criação do conhecimento permeia três diferentes níveis, que são o individual, pelo trabalho em equipe e organizacional (BRASIL, 2003). Para viabilizar o processo de criação do conhecimento, as práticas de GC são: *Brainstorming*³ (YOUNG *et al.*, 2010; MCIVER *et al.*, 2013); Memória organizacional (BATISTA *et al.*, 2005), Comunidades e redes de práticas (MCIVER *et al.*, 2013) e Gestão Eletrônica de Dados (GED) (BATISTA *et al.*, 2005; YOUNG *et al.*, 2010).

Armazenar o conhecimento organizacional possibilita preservá-lo. Contudo, não é sempre que o armazenamento é possível, pois o acesso dos agentes públicos na recuperação do conhecimento deve ocorrer de maneira facilitada aos que dele necessitem (BRASIL, 2003). Um banco de dados de lições aprendidas é um exemplo de prática de GC associado ao armazenamento do conhecimento (BATISTA *et al.*, 2005).

O processo de compartilhar o conhecimento estimula a aprendizagem contínua bem como a inovação, que por consequência, possibilita alcançar os objetivos organizacionais. O compartilhamento é extremamente pessoal, pois deve existir confiança mútua de que haverá ganhos entre as partes e o incentivo à cultura de compartilhamento no ambiente organizacional público (BRASIL, 2003). As seguintes práticas de GC são vinculadas ao processo de compartilhamento: *Brainstorming*⁴, Memória organizacional, Bases de dados com as lições aprendidas, programas de mentoria e ferramentas de colaboração como portais, intranet e *internet*, ambientes físicos colaborativos, *Benchmarking*⁵ e boas práticas, comunidades e redes de práticas, fóruns de discussão e, por fim, as narrativas (BATISTA *et al.*, 2005; YOUNG *et al.*, 2010).

A aplicação do conhecimento refere-se a utilizar e reutilizar o conhecimento organizacional, moldando-o em forma de ação ou tomada de decisão. É importante destacar que o conhecimento somente agrega valor na medida em que ocorre a aplicação nos processos de apoio e finalísticos, permitindo a melhoria dos produtos e serviços públicos (APO, 2009; BATISTA, 2012). Exemplos de práticas de GC: ambientes físicos colaborativos e as narrativas (BATISTA *et al.*, 2005; YOUNG *et al.*, 2010).

³É um trabalho em equipe para a construção de novas ideias, sem criticidade, visando solucionar um determinado problema organizacional, de maneira simples (BATISTA, 2012).

⁴É um trabalho em equipe para a construção de novas ideias, sem criticidade, visando solucionar um determinado problema organizacional, de maneira simples (BATISTA, 2012).

⁵Busca as melhores práticas entre organizações com atividades, produção e processos afins e reconhecidas no meio da Gestão pública e privadas (BATISTA, 2012).

Observa-se que as práticas de GC associadas a cada processo podem ser comuns entre si. Um grande exemplo são os ambientes virtuais colaborativos que são comuns a todos os processos, os repositórios de conhecimento e os *blogs*, comuns a maioria, excetuando-se no processo de identificação (YOUNG *et al.*, 2010)

O quarto elemento da implementação do MGCAPB é o ciclo KDCA formado pelo conjunto dos Processos de GC, devendo ser utilizado para a gestão desses processos, se baseando no ciclo PDCA, onde “P”, de *PLAN* (em português, planejar), “D”, de *DO* (em português, executar), “C”, de *CHECK* (em português, verificar) e “A”, de *ACTION* (em português, agir) (CAMPOS, 1992 *apud* BATISTA, 2012). O ciclo KDCA segue a mesma lógica do PDCA, entretanto a alteração do “P” pelo “K”, de *KNOWLEDGE* (em português, conhecimento) visa focar no conceito de conhecimento, mas não eliminando o processo de planejar (BATISTA, 2008).

O quinto componente de implementação do Modelo de GC para a administração pública é denominado de Resultados de GC. Esses resultados podem ser imediatos ou em longo prazo, tais como: a aprendizagem; a inovação; e a ampliação da disseminação do conhecimento. O último elemento de implantação da GC no MGCAPB são as partes interessadas, representados pelo cidadão-usuário e a sociedade (BATISTA, 2012).

Esse modelo foi criado, de forma que o mesmo pudesse ser implantado e adaptado para qualquer organização pública, como exemplo, a Marinha do Brasil (BATISTA, 2012).

2.4 A Gestão do Conhecimento na Marinha do Brasil

Na Marinha do Brasil (MB), o estudo da GC é de competência de uma Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT), a Atualmente a Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), OM pertencente ao Setor SGM (BRASIL, 2019a). A DAdM tem a tarefa de dispor, dentre as Organizações Militares (OM) correlatas, o pessoal com a capacitação compatível às atividades exercidas na área de conhecimento de GC, foco desta pesquisa (BRASIL, 2019).

Em 2019, por determinação do Comandante da Marinha, foi instituído pela Portaria n.º 140, da DGPM, um Grupo de Trabalho Intersetorial (GTI), entre os Setores SGM e Pessoal, para estudar a transferência da GC, do Setor da SGM para o Setor do Pessoal, assim como a seleção da nova OMOT. O GTI ainda encontra-se em andamento (BRASIL, 2019g).

De acordo com as propostas e avanços do Governo Federal no que tange à GC, a SGM, como o Órgão de Direção Setorial (ODS) detentor do assunto na MB, por meio da

OMOT DAdM, sua OM subordinada, reconheceu a necessidade de expandir o tema. Em 2013, houve a inclusão dessa área de conhecimento nas Normas Gerais de Administração do Setor SGM, sendo o assunto expandido nas revisões posteriores, de 2015 e 2019.

Vale ressaltar, que as atividades de GC foram transportadas para as Normas Gerais de Administração como práticas de GC (BRASIL, 2015, 2019), todavia, para fins deste estudo, o conceito presente na Norma será tratado como atividades ou processos de GC, e a exemplificação de cada atividade de GC serão as práticas propriamente ditas, tal como se apresenta na literatura acadêmica. Tais práticas também estão diretamente associadas ao objetivo do Programa Netuno⁶, em que as práticas de GC nas OM estão sendo avaliadas no item n.º 5 (Gestão do Conhecimento e Informações Comparativas), da Lista de Verificação (LV) da Inspeção Administrativo-Militar (IAM) denominada LV P-10, presente no Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha (EMA-130), cujas perguntas constam do Anexo B (BRASIL, 2018b). Por sua vez, as OM devem respondê-las baseados nos dados inseridos na Tabela de Distribuição de Pontos que segue a LV P-10, demonstrado no Anexo C.

Iniciando-se pela atividade da GC de identificação do conhecimento, a prática de GC associada na MB é o mapeamento do conhecimento organizacional. A criação do conhecimento possui como práticas de GC, o Sistema de Gerência de Documentos Eletrônicos da Marinha (SIGDEM), o Sistema de Legislação da Marinha (LegisMar), cursos disponibilizados pelo Sistema de Ensino Naval (SEN), simpósios e seminários internos. O compartilhamento traz as práticas de GC ligadas aos sítios de intranet/internet, o correio eletrônico da MB (atualmente, o Zimbra), Portal corporativo, Repositório institucional, Boletim de Ordens e Notícias (BONO) e fóruns de discussão (BRASIL, 2019).

As práticas de GC exemplificadas na MB para o armazenamento são a elaboração e atualização da parte documental das OM, relatórios (de Grupos de Trabalhos, de Fim de Comissão), trabalhos acadêmicos e ações para consolidação da memória organizacional. A aplicação do conhecimento organizacional realiza-se via revisão e incremento de rotinas internas, os programas de adestramentos das OM e a criação de *checklists* (BRASIL, 2019).

Contudo, em virtude da não estruturação de um modelo de GC único para toda a MB, muitas organizações militares da MB fazem uso das práticas sugeridas pelo Setor SGM,

⁶É o Modelo de Excelência em Gestão da MB, cuja finalidade é o aprimoramento dos processos administrativos das OM, mediante a utilização de técnicas e modelos de gestão contemporâneos. O seu propósito principal é a capacitação profissional da Força de Trabalho da MB para a melhoria da gestão como um todo, para tanto, utiliza como ferramentas, o reconhecimento do indivíduo, a diminuição nos custos e eliminação de gastos aos cofres públicos (BRASIL, 2019). O foco na capacitação de pessoal constitui-se na etapa inicial de implementação do Programa Netuno, transformando-os em agentes multiplicadores dos conceitos deste Programa e viabilizadores de boas práticas de gestão nas respectivas OM (FAVERO, 2015).

e também de diversos outros mecanismos inerentes a GC, de forma isolada. Acredita-se que o intuito dessas OM seja preencher a lacuna ainda existente sobre o tema, no âmbito da MB.

Diante disso, se estudará a seguir os demais Modelos de GC empregados pelas OM a fim de subsidiar a análise da viabilidade do MGCAPB como modelo de referência na MB, preenchendo, assim, a lacuna sobre essa área de conhecimento.

2.5 Modelos de Gestão do Conhecimento empregados na Marinha do Brasil

O precursor dos modelos de GC na MB foi o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), em 2011, implementando o SGC-FN, em 2013, seguido pela DGPM, em 2018, SGM, DEEnM e AMRJ, em 2019 e, por fim, DGMM e DSM, em 2020. Nessa subseção serão demonstrados os Planos de Gestão do Conhecimento e respectivos Modelos utilizados por diferentes OM.

a) Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN)

Em 2008, foi apresentado ao Almirante de Esquadra (FN) Álvaro Augusto Dias Monteiro, Comandante-Geral do CFN à época, um relatório que sugeria a criação de um Comando do Desenvolvimento Doutrinário e um Centro de Estudos, ambos voltados para a aplicação do ciclo de doutrinas do CFN. A base da proposta era a valorização e o fortalecimento da Gestão do Conhecimento no CFN, visto que essa ferramenta é muito mais ampla do que apenas a produção de manuais doutrinários (COSTA, *et al.*, 2011).

Desse modo, surgiu, em 2009, o Centro de Estudos do Corpo de Fuzileiros Navais (CECFN), inicialmente subordinado ao Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC) (COSTA, *et al.*, 2011). Um dos principais projetos elaborados pelo CECFN foi o Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN), em 2011, ainda incipiente, como forma de disseminar e reter o conhecimento organizacional. Posteriormente, o CECFN foi incorporado ao Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN) criado em 2013, como uma OM dedicada à GC no âmbito do CFN, implementando no mesmo ano, o Modelo de GC definitivo do SGC-FN, exposto na figura 3 constante do Anexo D (ALMEIDA; FERREIRA, 2015).

b) Conselho Setorial de Gestão do Conhecimento da SGM

Em 2015, elaborou-se o Memorando n.º 4/SGM2015, onde foi determinada a criação de um comitê de assessoria em GC, denominado Conselho de Gestão do Conhecimento Setorial (CGCS), concretizado pela Portaria n.º 43/SGM (BRASIL, 2013, 2015, 2015a, 2015b, 2019). Houve a alteração de nomenclatura para Conselho Setorial de

Gestão do Conhecimento (CSGC), em 2018, conforme a Portaria n.º 42/SGM (BRASIL, 2018). A Portaria n.º 40/SGM, de 26 de junho de 2019, atualizou as Normas para o funcionamento do Conselho e ainda prevê a elaboração de um Modelo próprio de GC, tendo como referência o MGCAPB (BRASIL, 2019d).

O Modelo de GC do Setor SGM, apesar de não haver representação gráfica, relaciona as suas ações denominadas sistêmicas, as quais, na realidade, são as atividades básicas da GC: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Inclui ainda, a obtenção e disseminação do conhecimento, que não fazem parte das atividades clássicas de GC mas que devem obedecer ao ciclo PDCA, que no entendimento da SGM é idêntico ao ciclo KDCA, embora conforme já foi abordado anteriormente na apresentação do MGCAPB, possuem diferenças conceituais (BRASIL, 2019d).

c) Plano de Gestão do Conhecimento no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Submarinos e do Programa Nuclear da Marinha da DGPM

Em 2015, decorrente da preocupação em disseminar o conhecimento do Programa de Desenvolvimento de Submarinos referente aos submarinos convencionais ou S-BR e ao Programa Nuclear da Marinha relativo aos submarinos de propulsão nuclear ou SN-BR, vislumbrou-se a necessidade de implantação de um Empreendimento Modular (EM) da Gestão do Conhecimento no Programa de Desenvolvimento de Submarinos e do Programa Nuclear da Marinha (PROSUB/PNM), coordenada pela DGPM (BRASIL, 2018a). O EM iniciou-se com a criação de seu Núcleo sob a Portaria n.º 72/2015, da DGPM, com o propósito de preservar e desenvolver a especificação, projeção, construção, avaliação, manutenção e operação dos S-BR e SN-BR (BRASIL, 2015c, 2018a) e sua implementação ocorreu em 2016.

A Portaria n.º 65/2017, da DGPM determinou a criação do Plano de Gestão do Conhecimento no âmbito do PROSUB/PNM (PGC-PROSUB/PNM), concretizada pela Circular n.º 4/2018, também da DGPM, com prazo de execução de 4 anos (até 2022), que contempla ainda a previsão de Planos de Gestão do Conhecimento (PGC) decorrentes ou Planos decorrentes, a fim de garantir a perpetuidade do PGC-PROSUB/PNM mesmo após o término de sua execução (BRASIL, 2017, 2018a). O Modelo de GC do PGC-PROSUB/PNM possuiu como referência, o MGCAPB, mas com algumas adaptações, conforme apresentado na figura 4 constante do Anexo E.

Há previsão de Planos decorrentes deste PGC (BRASIL, 2018a). A DGMM e a DSM, apesar de não serem coordenadoras do EM, mas órgãos participantes criaram seus próprios Planos de GC vinculados ao PGC-PROSUB/PNM, discorridos a seguir.

d) Plano de Gestão do Conhecimento da Diretoria-Geral do Material da Marinha (PGC-DGMM)

O PGC-DGMM foi disseminado na MB por meio do seu Memorando n.º 2, de 19 de fevereiro de 2020 intitulado: Diretrizes para o planejamento e a execução da GC e do Preparo do Pessoal no âmbito do Setor de Material (BRASIL, 2020). O Plano obedece, em primeiro lugar, ao Memorando n.º 6/2019, do Comandante da Marinha (BRASIL, 2019e), que discorre sobre as diretrizes para a revisão do Plano Estratégico da Marinha (PEM). Em segundo lugar, satisfaz ao PEM, no seu Objetivo Naval n.º 11 (OBNAV-11) que, determina que o aprimoramento da Gestão da Capacitação do Pessoal será alcançado pela Gestão do Conhecimento, cultura organizacional e nivelamento à missão da MB (BRASIL, 2017a).

O Modelo de GC da DGMM está apresentado na figura 5 constante do Anexo F possui como referência o PROSUB/PNM, e por consequência, o MGCAPB.

e) Plano de Gestão do Conhecimento em Saúde no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Submarinos e do Programa Nuclear da Marinha

A DSM aprovou o seu Plano de Gestão do Conhecimento da Diretoria de Saúde da Marinha (PGC-DSM), em 25 de março de 2020 e disseminou-o para a MB por meio da criação de norma própria, a DSM-1004 (BRASIL, 2020a). O PGC-DSM corroborou a preocupação da MB quanto à preservação do apoio às operações de submarinos, no âmbito do PROSUB/PNM, particularmente, o submarino nuclear (SN-BR), por meio da capacitação contínua do Sistema de Saúde da Marinha (SSM) e dos seus Subsistemas Assistencial, Médico-Pericial e de Medicina Operativa (BRASIL, 2020a).

O Modelo de GC da DSM, demonstrado na figura 6 constante do Anexo G, teve como referência o MGCAPB, mas sua estrutura é idêntica ao Modelo do PGC-PROSUB/PNM.

f) Plano de Gestão do Conhecimento da Diretoria de Ensino da Marinha (PGC-DEnsM)

O PGC-DEnsM obedece ao OBNAV n.º 11 do PEM, o Plano de Direção Setorial (PDS), da DGPM, por conter objetivos e ações estratégicas destinadas à Gestão do Conhecimento e também se baseia no seu próprio Planejamento Estratégico Organizacional

(PEO) (BRASIL, 2019b). O Modelo de GC da Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), conforme a figura 7 constante do Anexo H, abrangeu como referência o MGCAPB, e utilizou-se de uma ferramenta de avaliação do nível de maturidade em GC, em forma de questionário, durante todo o processo de criação do Modelo de GC (BRASIL, 2019b).

g) Plano de Gestão do Conhecimento do Arsenal de Marinha no Rio de Janeiro (PGC-AMRJ)

O PGC-AMRJ foi elaborado em 2019 e pautado na ideia principal da necessidade da OM em reter o conhecimento em virtude das constantes mudanças da sua Força de Trabalho, particularmente quando há rotatividade de pessoal por aposentadoria, desligamentos ou transferências. Este PGC deixa explícita sua vinculação ao Programa Netuno no que concerne ao item n.º 5 “Gestão do Conhecimento e Informações Comparativas”, da LV P-10 presente no EMA-130 (BRASIL, 2018b, 2019c).

Já o seu Modelo de GC, apresentado na figura 8 constante do Anexo I, também foi adaptado do MGCAPB, seguindo a sua estrutura com algumas alterações.

3 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA NA MARINHA DO BRASIL

Para analisar a viabilidade da adoção do MGCAPB na MB, se avaliará os pontos principais deste modelo comparativamente aos Modelos de GC empregados na MB e discutidos no referencial teórico. Para tanto, realizou-se uma análise bibliométrica, selecionando como variáveis, os principais aspectos do MGCAPB, comparativamente aos modelos de GC das OM: MGCAPB como modelo de referência; alinhamento entre as estratégias de GC e estratégias organizacionais; estrutura do modelo de GC e associação das práticas às atividades de GC.

3.1 MGCAPB como modelo de referência

A SGM, com o modelo de GC do CSGC, e os PGC do PROSUB/PNM, DGMM, DSM, DEnsM e AMRJ seguiram o MGCAPB como referência para a elaboração de seus Modelos de GC. A exceção centrou-se no SGC-FN, que criou o seu próprio modelo nas aspirações do Corpo de Fuzileiros Navais sobre o seu entendimento de GC.

Os modelos de GC do CSGC, do PROSUB/PNM, DEnsM, AMRJ e DSM citaram diretamente o MGCAPB como modelo de referência, mas a DSM, baseou-se no Modelo do PROSUB/PNM, a exemplo da DGMM, em virtude dos seus PGC possuírem como propósito

a preservação do conhecimento e do apoio às operações de submarinos no âmbito daqueles programas. Contudo, pode-se compreender que o MGCAPB é a referência em GC da DGMM e da DSM, pois é o modelo seguido pelo PROSUB/PNM. A demonstração gráfica do MGCAPB como modelo de referência encontra-se na figura 9 constante do Apêndice A, com 86% dos Modelos de GC analisados seguindo o MGCAPB, enquanto 14% não o fizeram.

3.2 Alinhamento da estratégia de GC com a estratégia organizacional

O MGCAPB prevê que o sucesso na implementação da GC está diretamente relacionado à vinculação da sua estratégia, representados pelos direcionadores estratégicos (missão, visão, objetivos e ações estratégicas, e metas) à estratégia da organização em si.

Na MB pode-se considerar que esta associação refere-se ao Programa Netuno, sendo o Modelo de Excelência em Gestão, por meio do PEO de cada organização, abrange os direcionadores estratégicos que deverão estar conectados às estratégias de GC. Para tanto, avaliou-se que, além do Modelo de GC do CSGC integrar no Programa Netuno aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento, já mencionados anteriormente quando da verificação das práticas de GC nas OM por meio da lista P-10, a DGMM, DSM, DEEnsM e o AMRJ também alinharam as suas estratégias do PEO à estratégia de GC presente em cada modelo, abrangendo o Programa Netuno, mesmo que implicitamente nos seus Modelos de GC.

Não foram identificados alinhamentos das estratégias organizacionais com as estratégias de GC nos modelos do PROSUB/PNM e do SGC-FN, e, portanto não há vínculo com o Programa Netuno.

Destaca-se que no PGC-DSM, a Assessoria do Programa Netuno desta Diretoria possui estreita relação com os fatores de suporte de GC (no MGCAPB, são denominados de fatores críticos de sucesso ou viabilizadores). A Gestão da Comunicação possui diversas atribuições de responsabilidade dessa Assessoria quanto ao acompanhamento e controle da implementação do Modelo, na forma de relatórios, sendo um exemplo de aplicação do Programa Netuno no PGC-DSM. A representação do alinhamento da estratégia de GC com a estratégia organizacional empregados nos Modelos de GC das OM analisadas, identificando-se com o MGCAPB, é apresentada na figura 10 constante do Apêndice A, com 71% possuindo alinhamento, enquanto 29% não possuem alinhamento.

3.3 Estrutura do Modelo de GC

O MGCAPB contempla seis elementos norteadores para a implementação da GC: direcionadores estratégicos; fatores críticos de sucesso; processos ou atividades básicas de GC;

um ciclo de gerenciamento para melhoria contínua; apresentação dos resultados de GC; e por fim, apresentação das partes interessadas.

Iniciando-se pelo SGC-FN, como este modelo não possui como referência o MGCAPB, já citado na subseção 3.1, a sua estrutura segue o mesmo padrão, ou seja, não está baseada naquele modelo de gestão, mas em um macroprocesso fundamentado no ambiente interno e externo ao CFN, contendo uma Entrada, sete microprocessos e uma Saída. Vale ressaltar que, apesar do fato, observa-se que os microprocessos podem ser equivalentes aos Processos de GC, conforme será explicado na subseção 3.4 e a Saída do SGC-FN podem ser associados como os Resultados da GC, no MGCAPB. Todavia, pode-se afirmar que o modelo de GC do CFN possui uma estrutura de GC própria, discordante do MGCAPB.

Os modelos do CSGC, PROSUB/PNM, AMRJ, DGMM, DSM, DEnsM e AMRJ, seguiram a mesma estrutura do MGCAPB. A seguir, serão apresentadas algumas observações relevantes de determinados elementos norteadores em comparação ao MGCAPB.

O modelo do CSGC, apesar de não fornecer a estrutura formalizada, para fins desta pesquisa, será considerado que obedecerá a estrutura idêntica ao MGCAPB em virtude de possuir como referência este modelo de GC. Destaca-se que, embora contenha também um ciclo de gerenciamento para melhoria contínua no modelo de GC, será adotado o Ciclo PDCA ao contrário do Ciclo KDCA, do MGCAPB, pois, na ótica da SGM, PDCA possui o mesmo conceito de KDCA. Nesse sentido, os modelos do PROSUB/PNM, DGMM, AMRJ e DEnsM selecionaram também o conceito do Ciclo PDCA ao contrário do KDCA, apesar de não estarem explícitos nos PGC das OM qual foi a real motivação da escolha. Entretanto, relembra-se que a aplicação de um novo ciclo, com a inclusão do fator “K no MGCAPB, possui a finalidade de ressaltar a importância do conceito de conhecimento. Além disso, esse modelo de GC claramente demonstra que não há substituição da etapa de planejamento, mas a absorção dela na etapa de conhecimento.

Quanto aos resultados da GC, o Modelo da DEnsM discorda dos conceitos apresentados no MGCAPB. Os Resultados da GC da DEnsM estão demonstrados graficamente no Modelo apesar de não estarem esclarecidos no PGC-DEnsM. Vislumbrou-se que os Objetivos Estratégicos da GC (OGC), em longo prazo, contribuiriam para os Objetivos Estratégicos da OM, sendo considerado o resultado esperado do Modelo. Ainda sobre os Resultados da GC, no Modelo de GC do PROSUB/PNM, é demonstrado que os resultados deverão nortear-se pela coleta e análise dos dados de capacitação adquirida por ocasião da Transferência de Tecnologia (ToT) somente do SN-BR. Contudo, há vários trechos no PGC-PROSUB/PNM em que se cita o S-BR, bem como o próprio nome do Plano de Gestão do

Conhecimento da DGPM o abrange, ao mencionar o PROSUB. Tal fato foi observado pela DSM, a qual incluiu nos resultados do seu Modelo de GC, os S-BR e SN-BR.

No que tange ao último elemento de implementação da GC, quais sejam, as Partes Interessadas, no que concerne ao SGC-FN, os entes do ambiente interno e externo representam-nas neste Modelo de GC, diferentemente do conceito da personificação existente no MGCAPB para assumir tal atribuição, como beneficiários do Modelo propriamente dito. O Modelo da DEnsM, seguiu o mesmo entendimento, considerando que os OGC impulsionariam o cumprimento da própria missão da OM. O PROSUB/PNM, a DGMM e a DSM não identificam graficamente as suas Partes interessadas, mas pode compreender-se que seja representado pela MB. O AMRJ é o único modelo em que as Partes Interessadas estão representadas graficamente e figuradas como a própria OM, seus tripulantes e a MB.

O PGC-PROSUB/PNM relata ainda que órgãos extra-MB ao se beneficiarem do conhecimento referente ao PROSUB/PNM, a exemplos, a Amazônia Azul Tecnologias de Defesa (AMAZUL), a Nuclebrás Equipamentos Pesados S/A (NUCLEP) e a Itaguaí Construções Navais (ICN), também seriam partícipes do processo de GC. Sendo assim, os órgãos extra-MB deveriam ser considerados como Partes Interessadas somando-se à MB no Modelo de GC em questão.

Diante do exposto, a apresentação da estrutura do Modelo de GC entre o MGCAPB e os empregados nos Modelos de GC das OM da MB, é apresentada na figura 11 constante do Apêndice A, com 86% das OM aplicando a mesma estrutura do MGCAPB e 14% não utilizando tal estrutura, qual seja o SGC-FN.

3.4 Associação das Práticas às Atividades de GC

Os processos ou atividades de GC responsáveis por identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento na organização utilizam-se de ferramentas (práticas de GC) para viabilizar a implementação da GC, na concepção do MGCAPB.

Os modelos de GC do SGC-FN, CSGC, PROSUB/PNM e a DSM associaram as práticas às atividades de GC, contudo, a DGMM, DEnsM e o AMRJ não o fizeram, vinculando as suas práticas de GC às diretrizes e aos fatores críticos de sucesso, no caso da DEnsM e AMRJ. Os aspectos relevantes observados na pesquisa serão apresentados a seguir.

Ao analisar os microprocessos do SGC-FN, pode-se equipará-los às atividades de GC do MGCAPB. O microprocesso de coleta e armazenagem equivale às atividades de identificar e armazenar o conhecimento. O microprocesso de difusão possui o mesmo sentido da atividade de compartilhar. Quando se realiza o microprocesso de pesquisa e

desenvolvimento, utiliza-se a atividade de criação. E os microprocessos de formulação doutrinária e experiências adquiridas equiparam-se à atividade de aplicar o conhecimento. Cada microprocesso do SGC-FN, atuando como atividades de GC, utilizam-se de práticas que permitem a implementação da GC no âmbito do CFN. Portanto, existe associação das práticas com as atividades de GC no SGC-FN.

A SGM nomeou as atividades de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, como práticas de GC, nas Normas Gerais de Administração sob sua competência, conforme já mencionado na subseção 2.4. Entretanto, a análise desta pesquisa continuará tratando-as como práticas, para coadunar-se às atividades básicas de GC identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento presentes no modelo especificado no CSGC.

Percebe-se a necessidade de equiparação entre as nomenclaturas sobre as atividades de GC, na Norma e no modelo de GC do Setor SGM, a fim de padronizar o entendimento referente ao mesmo conceito. Porém, pode-se dizer que há associação das práticas com as atividades de GC no modelo de GC do CSGC, diante das práticas vinculadas às atividades de GC e já relatadas na subseção 2.4.

Apesar do modelo de GC do CSGC relacionar as mesmas atividades de GC constante da SGM-107, ainda disserta sobre as atividades de obter e disseminar o conhecimento, que não estão listadas na referida Norma, necessitando além da padronização e da nomenclatura referente ao conceito de atividades de GC, também a inclusão destas duas atividades, que constam no modelo de GC, mas não constam da Norma.

A DGMM visualiza as práticas de GC como ações que facilitarão a implementação desta no Setor de Material (DGMM e OM subordinadas), representando uma das diretrizes da GC visando à preservação dos conhecimentos no Setor. Portanto, não há associação com as atividades de GC constantes do seu Modelo de GC.

A DEnsM e o AMRJ vincularam as práticas de GC diretamente aos fatores críticos de sucesso “Pessoas” e “Processos”, respectivamente. Pode-se concluir que a ênfase nestes aspectos está relacionada à missão de cada OM e a preocupação de cada OM na execução de práticas que alavanquem esses fatores específicos.

A representação gráfica da associação entre as práticas e atividades de GC dos Modelos empregados na MB, encontra-se na figura 12 constante do Apêndice A, com 57% realizando a associação entre ambas, como no MGCAPB, enquanto 43% vincularam as práticas de GC a outros elementos norteadores ou ações de GC.

Em virtude dos fatos expostos no transcorrer da seção 3, pode-se verificar que a implementação do MGCAPB é viável na MB. A seção 4 abordará uma proposta de Modelo único de GC para adoção nas OM da MB conforme objetivo específico desta pesquisa.

4 PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A MARINHA DO BRASIL

Antes de discutir a respeito da elaboração do Modelo de GC a ser proposto para a MB, selecionou-se como referência o MGCAPB mediante a análise realizada na seção 3 e fundamenta-se no cumprimento do OBJNAV n.º 11 do PEM (BRASIL, 2017a) e ao PDS de cada OM, por conter objetivos e ações estratégicas destinadas à Gestão do Conhecimento. Ressalta-se que a proposta será construída pautada na premissa de que não existe um Modelo de Gestão do Conhecimento ideal para todas as necessidades da MB, em virtude da especificidade de cada OM. Portanto, o Modelo a seguir proposto possui um caráter direcionador, atuando como uma importante ferramenta a ser adotada na implementação da GC, devendo ser adaptado a cada necessidade organizacional.

O Modelo de Gestão de Conhecimento proposto para a MB encontra-se representado graficamente na figura 13 constante do APÊNDICE B.

4.1 Etapas de criação do Modelo proposto

A criação do modelo de GC proposto será iniciada pela sua divisão em quatro etapas: Diagnóstico; Planejamento; Desenvolvimento; e Implementação, de acordo com a criação do MGCAPB, nosso modelo de referência (BATISTA, 2012).

Na etapa do diagnóstico, a OM realizará uma avaliação do seu grau de maturidade em GC. Essa análise permite saber em que nível da estrutura do conhecimento organizacional, encontra-se situada em determinado momento. Na prática, possibilita conhecer os seus pontos fortes e fracos no que tange ao conhecimento (BATISTA, 2012). Assim, esta pesquisa se espelhou nos estudos de Campos (2014), Parreira (2018) e no PGC-DEnsM (BRASIL, 2019b) para análise do nível de maturidade em GC.

Os primeiros autores estudaram o nível de maturidade no Corpo de Intendentes da Marinha entre os anos de 2007 a 2013 (CAMPOS, 2014) e no ano de 2018 (PARREIRA, 2018), baseado em categorias apontadas no Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP), o qual é um modelo de maturidade em GC, criado por Batista (2012) e baseado no MGCAPB, juntamente com outro questionário

elaborado pela *Asian Productivity Organization* (APO), organização respeitada mundialmente no estudo de GC. Destes estudos, conclui-se que houve uma evolução do nível de maturidade, passando-se do segundo nível denominado “INICIAÇÃO” para o terceiro nível, nomeado “INTRODUÇÃO OU EXPANSÃO”.

Já o PGC-DEnsM foi o único plano analisado nesta pesquisa que se utilizou de uma ferramenta de autoavaliação do nível de maturidade em GC, em forma de questionário, durante todo o processo de criação do seu Modelo de GC, inclusive incorporando-a dentro deste modelo como fator crítico de sucesso, pois na visão desta Diretoria, a importância da análise auxilia diretamente no sucesso da implementação da GC (BRASIL, 2019b). Ainda não é conhecido o resultado do nível de maturidade da DEnsM, de acordo com o seu PGC, pois diferente da literatura acadêmica, a DEnsM não realizou esta etapa antes da criação do seu Modelo de GC e de sua implementação, mas buscará realizá-la durante (etapa de desenvolvimento) e após (etapa de implementação), podendo distorcer o nível real de maturidade da organização.

Na segunda etapa da criação do Modelo de GC denominada de planejamento, são definidos a visão, a missão, os objetivos e ações estratégicas, e também as metas de GC, de forma alinhada aos objetivos estratégicos da organização (BATISTA, 2012). Essa etapa já foi demonstrada quando do estudo do alinhamento da estratégia de GC com as estratégias organizacionais, na seção 3.

Na terceira etapa do desenvolvimento, a instituição implementa o modelo de GC, utilizando-se de avaliações e análises do que deu ou não certo durante esse período (BATISTA, 2012). A DEnsM trará a etapa de diagnóstico para dentro desta, interpretando que a ferramenta para avaliações do processo de implementação do Modelo de GC, e por conseguinte, da GC como um todo, é a análise do nível de maturidade (BRASIL, 2019b).

Por fim, na quarta etapa denominada de implementação, ao contrário da sua nomenclatura, devem ser identificados os fatores de sucesso e as barreiras ocorridos após o processo de implementação da GC, propriamente dito (BATISTA, 2012). Novamente, a DEnsM também utilizar-se-á da análise do nível de maturidade na etapa da implementação do Modelo de GC (BRASIL, 2019b).

4.2 Os elementos norteadores de implementação do Modelo proposto

Após a consolidação das etapas do Modelo proposto da subseção 4.1, a próxima fase situa-se na estruturação do modelo em si, baseado nos elementos norteadores da

implementação da GC, tanto do MGCAPB quanto da análise dos modelos empregados na MB, percorridos na subseção 3.3.

Todos os Modelos analisados e o MGCAPB utilizaram o termo “Direcionadores Estratégicos”, portanto este será o elemento que abordará a missão, visão de futuro, objetivos e ações estratégicas e as metas do modelo proposto, sendo selecionados em virtude do alinhamento das estratégias de GC e organizacionais, analisadas no item 3.2 e coadunando com os direcionadores presentes no PEO, o qual é integrante da SGM-107 (BRASIL, 2013).

Não se vislumbrou no SGC-FN, argumentos que materializassem tais direcionadores, sendo esta a justificativa para que este modelo de GC não fosse considerado neste quesito. Da mesma forma, o SGC-FN também não participou da análise do elemento norteador dos fatores críticos de sucesso, sendo absorvido este termo pelo MGCAPB, DEnsM, AMRJ e a SGM, que apesar de não constar do Modelo de GC do CSGC, esclarece este conceito na SGM-107 (BRASIL, 2013).

Os Modelos de GC no âmbito do PROSUB/PNM (DGPM, DGMM e DSM) denominaram-no de fatores de suporte, mas possuem o mesmo conceito. Para o modelo proposto será validada a expressão “Fatores Críticos de Sucesso”, seguindo também a literatura acadêmica e sua essência quanto aos fatores mais significativos para o sucesso na implementação da GC bem como pelo alto grau de concordância dos Modelos de GC empregados na MB. Vale destacar que há necessidade de melhoria quanto à padronização de nomenclatura entre o PGC e o Modelo de GC do AMRJ, no que concerne aos fatores críticos, pois foram utilizadas siglas distintas ao tratar-se deste elemento, podendo gerar conflitos quanto ao entendimento do assunto.

Quanto à escolha dos fatores críticos em si para o Modelo proposto, praticamente a totalidade dos Modelos analisados seguiram o MGCAPB, sendo essa razão quanto à seleção da “Liderança, Tecnologia, Pessoas, Processos”, além do fator de “Comunicação”, incluído pelo PROSUB/PNM, DGMM, DSM e DEnsM, com o propósito de criar um ambiente propício para o fluxo dos dados, informações e conhecimentos, a fim de sensibilizar todos os envolvidos quanto à importância da GC para a OM bem como promover o compartilhamento de conhecimento, sendo fator crucial na conversão do conhecimento tácito em explícito.

A DEnsM ainda incluiu o fator de maturidade, entretanto não será analisado em virtude deste conceito configurar-se como a etapa inicial da criação de um Modelo de GC, qual seja, o diagnóstico, já discutido no item 4.1. A DGMM, apesar de discriminar os seus fatores no Modelo de GC, não os interpretou no PGC-DGMM, sendo de grande valia conceituá-los para ilustrar a finalidade de cada item no Setor de Material.

Em relação ao Processo de GC, termo utilizado no MGCAPB, também foi absorvido pela DEnsM e AMRJ, demonstrando-o graficamente em seus respectivos Modelos de GC. O PROSUB/PNM e a DSM, fez uso da nomenclatura atividades da GC, que é o termo cunhado na literatura acadêmica.

A DGMM utilizou as duas terminologias em seu PGC-DGMM, entretanto não a apresentou graficamente em seu Modelo de GC. O SGC-FN tituló de microprocessos, conforme analogia explanada no item 3.4, e o Modelo do CSGC denominou como ações sistêmicas. Esta pesquisa optou pela expressão “Atividades de GC” no Modelo proposto, tendo em vista a boa aceitação dentre os Modelos analisados, além da utilização na academia, para não conflitar-se com o fator crítico de sucesso denominado “processos”, e, por fim, o termo “processos de GC” também pode ser compreendido como toda a estrutura que envolve as etapas do Modelo de GC e não somente às atividades, de forma isolada.

Na escolha das atividades de GC para o Modelo proposto deve-se ter em mente, a identificação das lacunas de conhecimento (atividade de “Identificar”). O MGCAPB, o SCF-FN e o AMRJ elaboraram seus Modelos de GC baseando-se no entendimento de que o conhecimento necessário ao preenchimento dessa lacuna já existe no âmbito intraorganizacional. Em complemento, os Modelos de GC no âmbito do PROSUB e a DEnsM, ampliaram este conceito, incorporando também a necessidade de preenchimento dessa lacuna, pelo conhecimento inexistente na MB. Assim, após a identificação da lacuna, segue-se a procura pelo conhecimento, sendo essa preenchida dentro da MB (atividade “Criar”, do MGCAPB) ou fora da MB (atividade “Obter”), por pessoal devidamente capacitado obtido interna ou externamente, mediante a captação e seleção de capital intelectual e promoção de capacitação interna.

Dessa forma, há a conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, tanto na criação quanto na obtenção do conhecimento. Portanto, a atividade de “Obter” complementa a atividade de “Criar”, do MGCAPB, ao criar novos conhecimentos baseando-se além do desenvolvimento da capacitação dos conhecimentos organizacionais existentes, também na obtenção externa de conhecimentos inexistentes à organização. O CSGC interpretou as duas atividades em seu Modelo de GC e em concordância com esta linha de pensamento, o Modelo proposto também incluirá as duas atividades “Criar” e “Obter”.

A atividade de “Armazenar” o conhecimento abarca o sentido de preservação, inserido pela DEnsM, pois retém o conhecimento, devendo ser de fácil acesso aos usuários até o momento de sua transferência, configurando-se como uma das mais importantes atividades do Modelo de GC. O conceito de armazenamento também compreende a atividade de

“Estruturar” presentes nos Modelo de GC do PROSUB/PNM, DGMM e DSM, na medida em que o dispõe de forma ordenada para o uso do conhecimento visando a sua disseminação, entretanto, a estruturação, isoladamente não define o processo de armazenar, sendo muito mais abrangente.

A DEnsM cunhou o termo “Incorporar” em seu Modelo de GC que se vincula também à atividade de “Armazenar”, do MGCAPB. A atividade da DEnsM designa o arquivamento dos conhecimentos considerados desnecessários ao processo de GC. Observa-se que esses conhecimentos não devem ser armazenados, possibilitando a geração de conflitos com novos a serem classificados como críticos, prejudicando ainda a organização dos conhecimentos a serem realmente disseminados bem como a utilização de espaços para o armazenamento futuros de novos conhecimentos a serem desenvolvidos.

Especificamente na MB, a utilização do conceito de armazenamento é amplamente disseminada na área de logística de material, por meio da atividade gerencial de “armazenagem”, integrante da função logística Suprimento (BRASIL, 2003a), sendo esse um óbice na percepção desta pesquisa quanto à seleção da nomenclatura, logo, no Modelo proposto, a atividade de “Incorporar” abordará o armazenamento contendo a preservação e a estruturação para viabilizar a transferência do conhecimento.

Quanto ao compartilhamento do MGCAPB, esta é uma atividade amplamente difundida no meio acadêmico para a troca de experiências e de conhecimento tácito e explícito entre a Força de Trabalho (FT) da OM, sendo bastante relevante na condução das formas de conversão do conhecimento do Modelo SECI (subseção 2.1). Na Socialização, há compartilhamento direto do conhecimento tácito de um indivíduo para outro; na externalização, o compartilhamento desse conhecimento ocorre indiretamente de um indivíduo para muitos; na combinação, os conhecimentos explícitos são compartilhados entre os indivíduos; e, na internalização, o conhecimento explícito é compartilhado diretamente de maneira que o indivíduo que o receba, a internalize, transformando-o de explícito em tácito (ANGELONI, 2008).

A atividade de compartilhar possui o mesmo conceito de disseminar, termo absorvido pelos Modelos de GC do PROSUB/PNM, DEnsM e CSGC, sendo este último modelo utilizando-se também da atividade de compartilhamento. Desse modo, o Modelo proposto utilizará a expressão “Compartilhar” para tal atividade.

Aplicar o conhecimento foi a atividade do MGCAPB mais empregada por todos os Modelos de GC analisados juntamente com “Identificar”, corroborando com o entendimento de que se faz primordial a aplicação prática do conhecimento, possibilitando

assim que os benefícios sejam alçados por todos na organização. Assim, a atividade de “Aplicar” será adotada no Modelo proposto.

Para a execução do Ciclo das atividades de GC acima mencionadas, e como quarto elemento norteador da implementação do Modelo de GC, será adotado no Modelo proposto o Ciclo KDCA ao contrário do Ciclo PDCA. Apesar de este último ciclo ser seguido por todos os Modelos de GC analisados, justifica-se para a seleção do ciclo KDCA: a inclusão da fase “conhecimento” está no cerne do estudo desse Modelo de Gestão; a fase de planejamento não será perdida, mas incorporada ao conceito de conhecimento; e não há desenvolvimento das atividades de GC sem a inserção do conhecimento no ciclo de execução, impossibilitando a melhoria contínua dos processos.

Os Resultados em GC estão diretamente associados às Partes Interessadas, no MGCAPB, pois aqueles concorrem para o alcance do propósito a que a GC se destina em prol dos seus beneficiários (partes interessadas). Para tanto, poucos Modelos de GC identificaram quais seriam os resultados esperados da GC, sendo este o fator determinante de qualquer processo de gestão bem como estes resultados não devem ser confundidos com o Programa Netuno, sendo modelos de gestão distintos.

Dessa forma, para o Modelo proposto, e diante da especificidade de cada OM, os “Resultados de GC” esperados deverão ser em curto prazo, por isso a seleção da aprendizagem e da inovação para que a OM (conhecimento organizacional), a própria tripulação (conhecimento individual) e para que a MB, como a figura representativa do último elemento de implementação da GC (partes interessadas), persigam o aumento do desenvolvimento individual e organizacional, focando-se, sobretudo no trabalho em equipe.

5 CONCLUSÃO

A percepção de que as organizações militares da MB possuem grande interesse em relação à execução prática da Gestão do Conhecimento em suas OM foi observada durante toda a pesquisa em virtude do quantitativo de Planos de Gestão do Conhecimento existentes nos mais diversos setores, a preocupação quanto à preservação do conhecimento organizacional, em decorrência das movimentações de pessoal e processos de inatividade bem como o empenho da Alta Administração Naval quanto à seleção da futura OM responsável por essa área de conhecimento, sendo esse fator considerado o mais importante para a alavancagem da GC em uma organização.

O objetivo principal da presente pesquisa foi alcançado ao analisar a viabilidade da adoção do MGCAPB, como modelo de referência em GC na Marinha do Brasil. A pesquisa atingiu, ainda, o objetivo específico, ao construir um Modelo de GC único a ser empregado nas OM, e vislumbrando-se o cumprimento de tais objetivos, realizou-se uma análise bibliométrica, selecionando como variáveis, o MGCAPB como modelo de referência; alinhamento entre as estratégias de GC e estratégias organizacionais; estrutura do modelo de GC e a associação das práticas às atividades de GC. Quanto ao modelo de referência, 86% seguiram o MGCAPB; 71% possuem alinhamento; 86% das OM aplicam a mesma estrutura do MGCAPB; e 57% realizaram associação das práticas de GC às atividades. Dessa forma, podemos concluir, que a implementação do MGCAPB é viável na MB e baseando-se nestas variáveis, pode-se construir o Modelo de GC proposto.

Para estudos futuros, após a apresentação dos resultados da pesquisa, sugere-se no tocante às normas, a elaboração de um roteiro de implementação da GC, contemplando o detalhamento para a iniciação prática da GC nas OM. A atualização do capítulo da SGM-107 sobre GC, já incluindo o Modelo de Gestão aprovado pela MB, seria de grande significado para desenvolver esta área de conhecimento. Enfim, a elaboração do Manual da Gestão do Conhecimento, contemplando o Plano de Gestão do Conhecimento da MB abrangeria uma gama considerável de normatização sobre o assunto.

Outra sugestão para fomentar a cultura de GC desde o início da carreira militar seria a inserção do tema sobre GC nos currículos dos cursos de formação, especialização e aperfeiçoamentos do Sistema de Ensino Navais, dos Oficiais e Praças, por meio da criação de disciplinas, unidades de ensino ou atividades extraclasse, a exemplo de educação financeira. Ainda sobre a consolidação do tema na MB, um estudo sugerindo a estrutura de governança de GC com a possibilidade de criação de Conselhos Setoriais em cada ODS, nos moldes do CSGC, poderia obter resultados significativos para a execução prática da GC na MB.

Recomenda-se que as OM incrementem a capacitação do pessoal envolvido em GC, por meio do Estágio de Capacitação em Gestão do Conhecimento (EST-GC), existente no Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB) desde 2017.

Por fim, metodologias e processos para a execução prática da Gestão do Conhecimento na MB não existirão sem um Modelo de GC sólido, que produzam resultados concretos, no menor tempo possível, assim, será percebida como uma ferramenta auxiliadora desde as tarefas mais simples nas OM até projetos e processos de grande complexidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alivinio; BASGAL, Denise Margareth Oldenburg; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez; FILHO, Wagner Cardoso de Pádua. **Inovação e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

ALMEIDA, Nélio; FERREIRA, Renato Rangel. O sistema de gestão do conhecimento de Fuzileiros Navais. **Revista Âncora e Fuzis**. Rio de Janeiro, ano XIV, n. 46, ago. 2015. CDDCFN. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/cgcfm/sites/www.marinha.mil.br/cgcfm/files/46AncFuz.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2020.

ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management: facilitator's guide**. 2009. APO. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm. Acesso em: 09 mai. 2020.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, C. O., PACHECO, F. F., e TERRA, J. C. C.. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade**. Orientadora: Sophia Galvão Baptista. 2008. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf. Acesso em: 17 mar. 2020.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo. *Knowledge management practices and organizational improvements in brazilian state-controlled companies*. In: 16th European Conference on Knowledge Management, 2015. Udine. **Anais...** New York: Curran Associates Inc., 2015. p. 105-111. Disponível em: http://5.202.52.251:2626/simple-search?query=&filter_field_1=subject&filter_type_1>equals&filter_value_1=knowledge+management&sort_by=dc.title_sort&order=desc&rpp=10&etal=15&start=30#sthash.J2ywJndf.dpbs. Acesso em: 17 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. **Cem palavras para gestão do conhecimento**/Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva. Brasília: Ministério da Saúde, 2003. 28 p. (Série F. Comunicação e Educação em Saúde).

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-400: Manual de Logística da Marinha**. Rev. 2. Brasília, 2003a. Disponível em: <http://www.ema.mb/publicacoes>. Acesso em: 02 set. 2020.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107: Normas Gerais de Administração**. Rev. 5. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sgm.mb/?q=normas>. Acesso em: 14 fev. 2020.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107**: Normas Gerais de Administração. Rev. 6. v1 e v2. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.sgm.mb/?q=normas>. Acesso em: 14 fev. 2020.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-300**: Plano Estratégico da Marinha. Rev. 3. Brasília, 2017a. Disponível em: <http://www.ema.mb/publicacoes>. Acesso em: 12 jun. 2020.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-130**: Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha. Rev. 5. v. 2. Brasília, 2018b. Disponível em: <http://www.ema.mb/publicacoes>. Acesso em: 12 jun. 2020.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107**: Normas Gerais de Administração. Rev. 7. v1 e v2. Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.sgm.mb/?q=normas>. Acesso em: 14 fev. 2020.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Circular n.º 04, de 16 de outubro de 2018**. Plano de Gestão do Conhecimento no âmbito do PROSUB/PNM (PGC-PROSUB/PNM). Rio de Janeiro, 2018a. Disponível em: <http://www.dgpm.mb/>. Acesso em: 16 abr. 2020.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **Memorando n.º 04, de 08 de outubro de 2015**. Gestão do Conhecimento do Setor SGM. Brasília, 2015a. Disponível em: <http://www.sgm.mb/?q=memorandos>. Acesso em: 16 abr. 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Memorando n.º 06, de 08 de outubro de 2019**. Diretrizes para a continuidade da reestruturação da Marinha. Brasília, 2019e. Disponível em: <http://www.gcm.mb/lva>. Acesso em: 16 abr. 2020.

BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. **Memorando n.º 01, de 01 de abril de 2019**. Implantação da Gestão do Conhecimento (GC). Rio de Janeiro, 2019f.

BRASIL. Diretoria-Geral do Material da Marinha. **Memorando n.º 02, de 19 de fevereiro de 2020**. Diretrizes gerais para o planejamento e a execução da Gestão do Conhecimento (GC) e do Preparo do Pessoal no âmbito do Setor de Material. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <http://www.dgmm.mb/normas>. Acesso em: 16 abr. 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Portaria n.º 72/DGPM, de 16 de novembro de 2015**. Cria o Núcleo de Implantação do Empreendimento Modular (EM) relativo à gestão do preparo do pessoal e à gestão do conhecimento afetas ao Programa de Desenvolvimento de Submarinos e ao Programa Nuclear da Marinha (PROSUB/PNM), e aprova as Normas de atuação do referido Núcleo. Rio de Janeiro: Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, 2015c. Disponível em: <http://www.dgpm.mb/>. Acesso em: 19 jun. 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Portaria n.º 43/SGM, de 08 de outubro de 2015**. Aprova as Normas para a constituição, funcionamento e atribuições do Conselho de Gestão do Conhecimento Setorial (CGCS). Brasília: Secretaria-Geral da Marinha, 2015b.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Portaria n.º 65/DGPM, de 06 de julho de 2017**. Estabelecer as ações para cumprimento das metas do Empreendimento Modular (EM) da Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB)

e do Programa Nuclear da Marinha (PNM). Rio de Janeiro: Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, 2017. Disponível em: <http://www.dgpm.mb/>. Acesso em: 19 jun. 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Portaria n.º 42/SGM, de 09 de agosto de 2018**. Aprova as Normas para a constituição, funcionamento e atribuições do Conselho Setorial de Gestão do Conhecimento (CSGC). Brasília: Secretaria-Geral da Marinha, 2018. Disponível em: <http://www.sgm.mb/?q=portarias>. Acesso em: 19 jun. 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Portaria n.º 02/DGPM, de 14 de janeiro de 2019**. Aprova a Estruturação das Áreas de Conhecimento e das Habilitações da Marinha (EACH-MB). Rio de Janeiro: Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, 2019a. Disponível em: <http://www.dgpm.mb/>. Acesso em: 19 jun. 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Portaria n.º 40/SGM, de 26 de junho de 2019**. Aprova as Normas para a constituição, funcionamento e atribuições do Conselho Setorial de Gestão do Conhecimento (CSGC). Brasília: Secretaria-Geral da Marinha, 2019d. Disponível em: <http://www.sgm.mb/?q=portarias>. Acesso em: 19 jun. 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Portaria n.º 140/DGPM, de 16 de setembro de 2019**. Estudar e planejar as ações necessárias para a transferência da Gestão do Conhecimento do Setor da SGM para o Setor do Pessoal. Brasília: Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, 2019g.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano de Gestão do Conhecimento da Diretoria de Ensino da Marinha (PGC-DEnsM)**. Rio de Janeiro: Diretoria de Ensino da Marinha, 2019b. Disponível em: <http://www.densm.mb/drupal/?q=node/1714>. Acesso em: 11 jun. 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)**. Rio de Janeiro: Arsenal de Marinha no Rio de Janeiro, 2019c. Disponível em: <http://www.amrj.mb/documents/media-browser-257>. Acesso em: 11 jun. 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. DSM-1004. **Plano de Gestão do Conhecimento em Saúde no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Submarinos e do Programa Nuclear da Marinha**. Rio de Janeiro: Diretoria de Saúde da Marinha, 2020a. Disponível em: <http://www.dsm.mb/publicacoes-dsm>. Acesso em: 11 jun. 2020.

CAMPOS, Luiz Fernando de Barros. Análise da nova gestão do conhecimento: perspectivas para abordagens críticas. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 104-122, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n1/08.pdf>. Acesso em 13 mar. 2020.

CAMPOS, Samuel Vasconcelos. **Gestão do conhecimento na administração pública e uso da tecnologia da informação para melhoria dos resultados: o caso do Corpo de Intendentes da Marinha**. Orientadora: Fátima Bayma de Oliveira. 2014. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação Acadêmica, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil**. Orientadora: Regina Maria Marteletto. 2003. 297 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de

Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 55, n. 1-2, p. 89-115, 2004. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/247/529>. Acesso em 13 abr. 2020.

COSTA, Ivani; VASCONCELOS, Ana C. F. de; CÂNDIDO, Gesinaldo A. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento como mecanismo para criação de valor: um estudo exploratório no SEBRAE-PB. **Revista Gestão Industrial**. Ponta Grossa, v. 05, n. 02, p. 80-98, 2009.

COSTA, Walmir Lima; OLIVEIRA, Pedro Antônio; PIMENTEL JÚNIOR, Gilberto Rodrigues; MESQUITA JÚNIOR, Alberto Rodrigues. Um Sistema de Gestão do Conhecimento para o CFN. **Revista O Anfíbio**. Rio de Janeiro, ano XXX, n. 30, 2011. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/cgcfm/sites/www.marinha.mil.br/cgcfm/files/2011anf.pdf>. Acesso em 13 mai. 2020.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Título original: Working knowledge.

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. Tradução de Maria L. Leite Rosa; Arlete Simille Marques; Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002. Título original: *The essential Drucker*.

FAVERO, Claudio Gil. **Programa Netuno e os seus resultados**: perspectivas para a excelência em gestão na Marinha. In: VIII Congresso do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD) de Gestão Pública, 2015. Brasília. **Anais....** Brasília: VIII CONSAD, 2015.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sônia Maria Goulart. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2007. Disponível em: <http://www.bibl.ita.br/PoliticaGC.pdf>. Acesso em 15 mar. 2020.

FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LOPES, Alexandre Silveira. **Gestão do conhecimento**: um estudo de caso na Pagadoria de Pessoal da Marinha. Orientador: Mônica Zaidan Gomes. 2008. 160f. Dissertação (Mestrado em

Ciências Contábeis) - Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

MCIVER, D.; LENGNICK-HALL, C. A., LENGNICK-HALL, M. L.; RAMACHANDRAN, I. *Understanding Work and Knowledge Management from a Knowledge-in-Practice Perspective. Academy of Management Review*, v. 38, n. 4, p. 597-620, 2013.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa:** como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento.** Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PARREIRA, Thiago José. **Metodologia e Processos para Execução Prática da Gestão Do Conhecimento (GC) na Marinha do Brasil:** Análise da Maturidade em GC no Corpo de Intendentes da Marinha. Orientador: CMG (RM1) José Carlos Pinto. 2018. 46f. Monografia não publicada – Curso Superior, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2018.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. *The core competence of the corporation. Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, may-june 1990, p. 79-93.

RUGGLES, R. *The state of the notion: knowledge management in practice. California Management Review*, v. 40, n.3, p.80-89, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. A Gestão do Conhecimento - perspectiva prática. **Gestão de empresas na era do Conhecimento.** São Paulo: Serinews, 2007, pp. 161-169.

VALENTIM, Maria Lígia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.1, n.1, p. 1-16, 2008. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/119521>. Acesso em: 20 abr. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas. São Paulo: Atlas, 2005.

YOUNG, Ronald; NAIR, Praba; OGIWARA, Naoki; BURNETT, Andy. **Knowledge management tools and techniques manual. Asian Productivity Organizational - APO**, 2010. Disponível em: https://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/ind-43-km_tt-2010.pdf. Acesso em: 10 abr. 2020.

ANEXOS

ANEXO A - Modelo SECI e Modelo de Gestão para a Administração Pública



FIGURA 1 - Modelo SECI.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24).

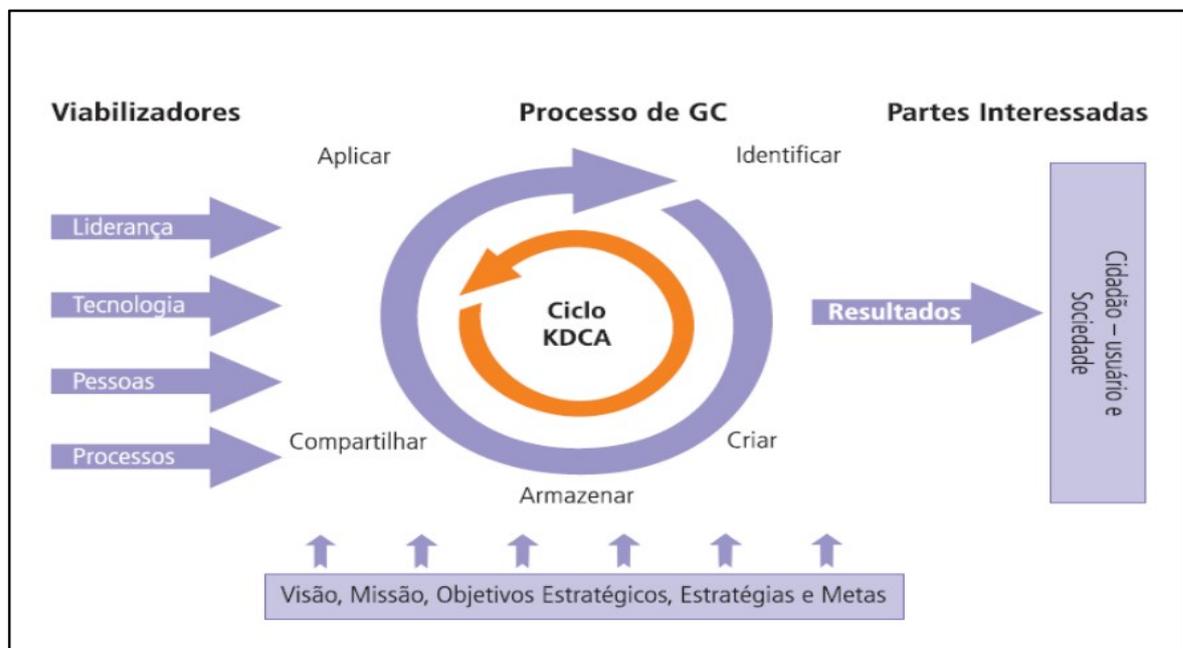


FIGURA 2 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública.

Fonte: Batista (2012, p. 52).

ANEXO B - Extrato da Lista P-10 (item nº 5) - Programa Netuno**5.0 - GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÕES COMPARATIVAS. (100 PONTOS)**

5.1 - Quais são as práticas que a OM possui para coletar informações úteis para as tarefas diárias? Como a OM as analisa e armazena? Existem práticas para coletar as informações relacionadas com o alcance das metas organizacionais? Existem práticas relacionadas ao alcance de metas financeiras? Quais são as ações de melhoria decorrentes do uso das ações comparativas? Exemplificar. (50 PONTOS)

5.2 - Quais são os sistemas (informatizados ou não) para coleta e armazenamento de informações? Tais sistemas estão integrados com as metas organizacionais estabelecidas? Como as informações coletadas são disponibilizadas para o público interno (tripulação)? Exemplificar. (20 PONTOS)

5.3 - Quais são as práticas adotadas pela OM para segurança de suas informações, tanto físicas quanto eletrônicas? Exemplificar. (10 PONTOS)

5.4 - Como a OM identifica as habilidades teóricas e físicas necessárias à execução das diversas tarefas desempenhadas na OM? Como a OM as desenvolve e preserva? Apresentar ao Inspetor as competências necessárias para cada função. (20 PONTOS)

Fonte: BRASIL (2018b, v. 2, Anexo AL).

ANEXO C - Extrato da Tabela de Distribuição de Pontos do Programa Netuno

| TABELA DE DISTRIBUIÇÃO DE PONTOS DA LISTA DE VERIFICAÇÃO (LV) P-10 (PROGRAMA NETUNO) | | | | | | | | |
|--|--|---|----|---|----|---|------------------|------------------|
| OM INSPECIONADA: | | | | | | | | |
| PERÍODO DA IAM: | | | | | | | | |
| ORIP: | | | | | | | | |
| AVALIADOR (OM INSPECIONADA): | | | | | | | | |
| VALIDADOR (ORIP): | | | | | | | | |
| LV P-10 DE PONTUAÇÃO 1.000 PONTOS | | | | | | | | |
| Nº do item | GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÕES COMPARATIVAS - 100 PONTOS | | | | | | Pontos Avaliador | Pontos Validador |
| | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | | |
| Pontuação | * | o | o | o | o | o | | |
| 5.1 | | A OM faz uso de publicações especializadas e contatos com outras organizações semelhantes para coletar outras informações de desempenho, porém tais informações não são comparadas com a atuação da OM. | | A OM faz uso de publicações especializadas e contatos com outras organizações semelhantes para coletar e analisar outras informações de desempenho. As informações são comparadas com a atuação da OM e utilizadas para sua melhoria. | | A OM faz uso de publicações especializadas e contatos com outras organizações semelhantes para coletar e analisar outras informações de desempenho. Tais informações são arquivadas na SECOM por assunto/área. E as informações são comparadas com a atuação da OM e utilizadas para sua melhoria. | 0 | |
| Pontuação | 0 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 | | |
| Pontuação | * | o | o | o | o | o | | |
| 5.2 | | A OM utiliza 20% das práticas mencionadas na pontuação máxima deste item. | | A OM utiliza 50% das práticas mencionadas na pontuação máxima deste item. | | A OM utiliza o SIGDEM, o e-mail e a rede de bordo e a SECOM (para arquivos não informatizados) para compartilhar suas informações. Práticas como SITREP em rede ou outros para armazenar conteúdo importante para as tarefas da OM. | 0 | |
| Pontuação | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | | |
| Pontuação | * | o | o | o | o | o | | |
| 5.3 | | A OM mantém atualizado seu controle de credencial de segurança. Os documentos com acesso restrito são mantidos em arquivos especiais. Há senha nos computadores de bordo. Não há proteção da rede nos arquivos sensíveis. Não há prática de backup. | | A OM mantém atualizado seu controle de credencial de segurança. Os documentos com acesso restrito são mantidos em arquivos especiais. Há senha nos computadores de bordo. Há proteção da rede nos arquivos sensíveis. Não há prática de backup. | | A OM mantém atualizado seu controle de credencial de segurança. Os documentos com acesso restrito são mantidos em arquivos especiais. Há proteção digital de todos os computadores de bordo por meio de senha individualizada. Há proteção da rede nos arquivos sensíveis. A prática de backup está generalizada. | 0 | |

Fonte: Adaptado de BRASIL (2018b, v. 2, Anexo AL) (continuação LV-P10).

ANEXO D - Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais

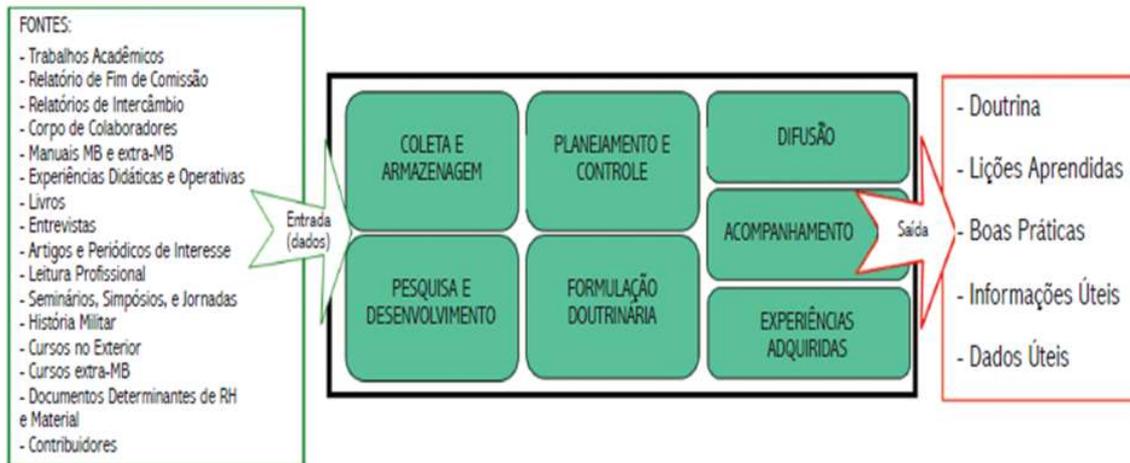


FIGURA 3 - Visão geral do SGC-FN.

Fonte: Almeida e Ferreira (2015, p.13).

Notas explicativas da figura 3:

- Para a estruturação do SGC-FN, foi considerado o ambiente interno e o ambiente externo. O contexto interno é formado pelos sujeitos, instalações, recursos materiais ou não, colaboradores e outros, que se encontram diretamente ligados ao sistema. Logo, no ambiente externo, o mesmo é segmentado em operacional, composto pelo CFN e pela MB, e em geral, que abrange tudo o que está fora da MB, porém, pode ser de interesse da mesma (COSTA, *et al.*, 2011).

- O SGC-FN deve ser compreendido como um macroprocesso, contendo uma Entrada, sete microprocessos e uma Saída (ALMEIDA; FERREIRA, 2015). A Entrada (ou dados) do SGC-FN é composta por diversas fontes (Manuais da MB e Extra-MB, cursos extra-MB e no exterior, leitura profissional, experiências operativas, a exemplo). Estes dados alimentam os sete microprocessos do SGC-FN, relacionados entre si: a coleta e armazenagem, a pesquisa e desenvolvimento, planejamento e controle, formulação doutrinária, difusão, acompanhamento e experiências adquiridas (ALMEIDA; FERREIRA, 2015).

- A Saída do SGC-FN é representada pela Doutrina, lições aprendidas, boas práticas, dados e informações úteis ao CFN (ALMEIDA; FERREIRA, 2015).

ANEXO E - Modelo de Gestão do Conhecimento do PROSUB/PMN

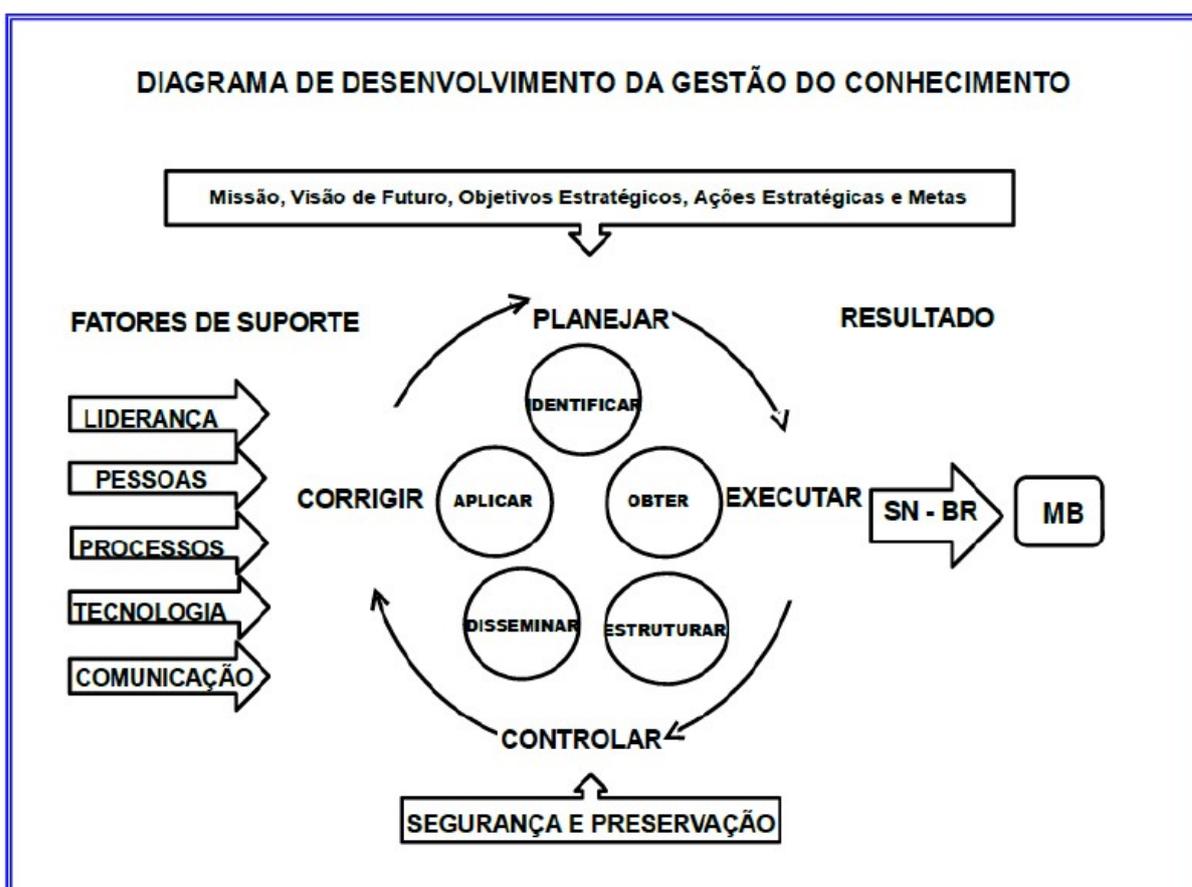


FIGURA 4 - Ciclo de Avaliação e Melhoria.
Fonte: BRASIL (2018a, p. 1-2).

Notas explicativas da figura 4:

- Permanecem como elementos do MGCAPB: os Direcionadores estratégicos, os Fatores de suporte à GC (no MGCAPB, Fatores críticos de sucesso ou Viabilizadores da GC) e as Atividades básicas da GC (no MGCAPB, Processos de GC). Todavia, no Modelo de GC do PGC-PROSUB/PNM, optou-se pelo Ciclo PDCA ao invés do Ciclo KDCA. O Resultado de GC é representado pelo SN-BR e as Partes interessadas, que não estão representadas no Modelo de GC de forma explícita, entendendo-se que seja a MB (BRASIL, 2018a).
- Os direcionadores estratégicos possuem os mesmos objetivos de GC do MGCAPB. Estes objetivos de GC permitirão alcançar a convergência de metas e o direcionamento mais eficaz da Força de Trabalho (FT) e dos investimentos a serem realizados (BRASIL, 2018a).
- Os Fatores de suporte são os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC do MGCAPB e são compostos pelos mesmos itens incluindo ainda a “Comunicação”, que envolve dois aspectos importantes. O primeiro refere-se aos procedimentos e canais de comunicação referentes aos participantes envolvidos na interação com a GC e o segundo aspecto foca-se na criação de um ambiente propício à cooperação e engajamento das pessoas ligadas no processo de implementação da GC (BRASIL, 2018a).
- É importante destacar que as práticas de GC estão ligadas ao fator de suporte “Processos de GC”, e são compostas pelas lições aprendidas e banco de conhecimentos, “Mentoring”, comunidades de prática, “Storytelling”, “Benchmarking”, banco de competências, gestão do capital intelectual e política de propriedade intelectual, mapeamento dos conhecimentos e Gestão por Competências (BRASIL, 2018a).
- As atividades básicas de GC do Modelo do PGC-PROSUB/PNM compreendem: identificar, obter, estruturar, disseminar e aplicar as informações e conhecimentos críticos envolvidos no PROSUB/PNM. A obtenção está diretamente relacionada ao preenchimento da lacuna de conhecimento na MB. Já a atividade de estruturação diz respeito ao conhecimento existente na MB a ser disseminado ou compartilhado aos seus componentes (BRASIL, 2018a).

- Estão inseridas outras duas atividades - segurança e preservação - denominadas de fatores condicionantes ou requisitos à implementação da GC e que circundam o desenvolvimento das demais atividades deste Modelo (BRASIL, 2018a).
- O método interativo de gestão conhecido como Ciclo PDCA é o ciclo de desenvolvimento das atividades que o Modelo de GC do PGC-PROSUB/PNM aplica, devendo ser utilizado na gestão dos processos de GC, a partir da definição da estratégia, práticas e ferramentas, avaliação dos resultados e correção de procedimentos, visando contínua melhoria dos processos de conhecimento (BRASIL, 2018a).
- O resultado de GC para o EM do PGC-PROSUB/PNM deverá permear no levantamento e análise dos dados da capacitação adquirida por ocasião da Transferência de Tecnologia (ToT) do SN-BR (BRASIL, 2018a).
- Por fim, as Partes Interessadas, apesar de não estarem explícita do Modelo de GC, estão representadas, no PGC-PROSUB/PNM, pelas OM da MB e por organizações extra-MB que se beneficiariam dos resultados da implementação da GC na MB (BRASIL, 2018a).

ANEXO F - Modelo de Gestão do Conhecimento da DGMM



FIGURA 5 - Modelo de GC da DGMM.

Fonte: BRASIL (2020, p. 1-6).

Notas explicativa da figura 5:

- Em termos de estrutura do Modelo de GC, a DGMM adotou exatamente o mesmo Modelo do PGC-PROSUB/PNM e, conseqüentemente, teve como referência o MGCAPB (BRASIL, 2020).
- As práticas de GC do PGC-DGMM são visualizadas como ações a serem implementadas pela GC utilizando-se das seguintes ferramentas: lições aprendidas, comunidades de práticas, “*storytelling*”, mentoria técnica, treinamentos, mapeamento de processos e de conhecimento, banco de conhecimentos e Gestão por Competências. Há determinação da criação de Planos decorrentes de GC para as suas OM subordinadas, com a finalidade de disseminar a GC pelo Setor do Material (BRASIL, 2020).

ANEXO G - Modelo de Gestão do Conhecimento da DSM

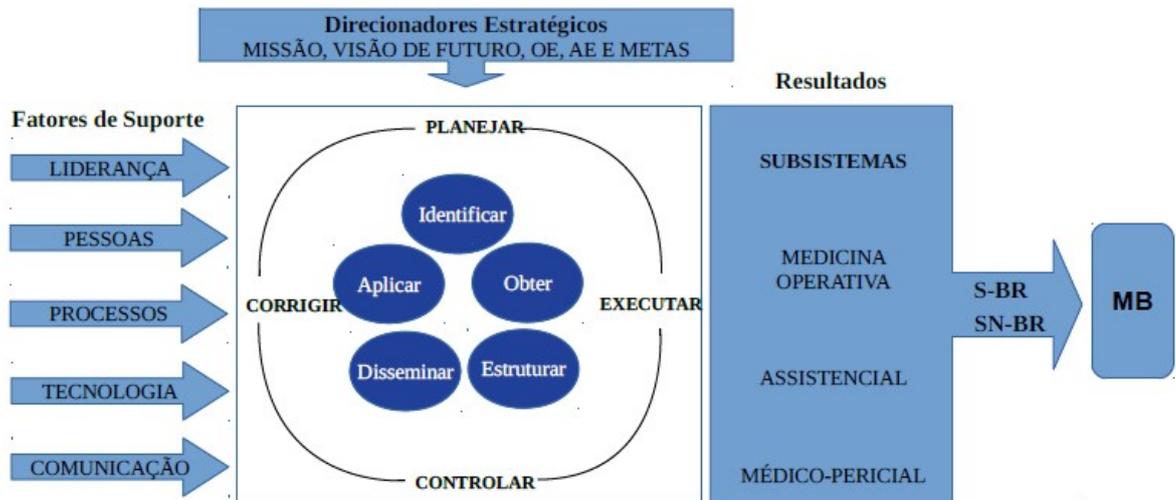


FIGURA 6 - Modelo de GC da DSM.

Fonte: BRASIL (2020a, p. 1).

Notas explicativas da figura 6:

- A DSM fundamentou os direcionadores estratégicos no seu Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), reiterando que suas atividades devem apoiar às operações de submarinos, tanto convencional como de propulsão nuclear (BRASIL, 2020a).
- As práticas de GC são decorrentes do fator de suporte “Processos de GC”, quais sejam: lições aprendidas e banco de conhecimentos, “Mentoring”, comunidades de prática, “Storytelling”, “Benchmarking”, banco de competências, gestão do capital intelectual e política de propriedade intelectual, mapeamento dos conhecimentos e Gestão por Competências (BRASIL, 2020a).
- Os Resultados da implementação do Modelo de GC em saúde abrangeram além dos SN-BR também os S-BR e os subsistemas do Sistema de Saúde da Marinha (SSM), com a finalidade de manter a capacidade de apoio do SSM às operações do S-BR e SN-BR, mas deixando claro que o foco é apoiar o submarino de propulsão nuclear (BRASIL, 2020a).

ANEXO H - Modelo de Gestão do Conhecimento da DEnsM

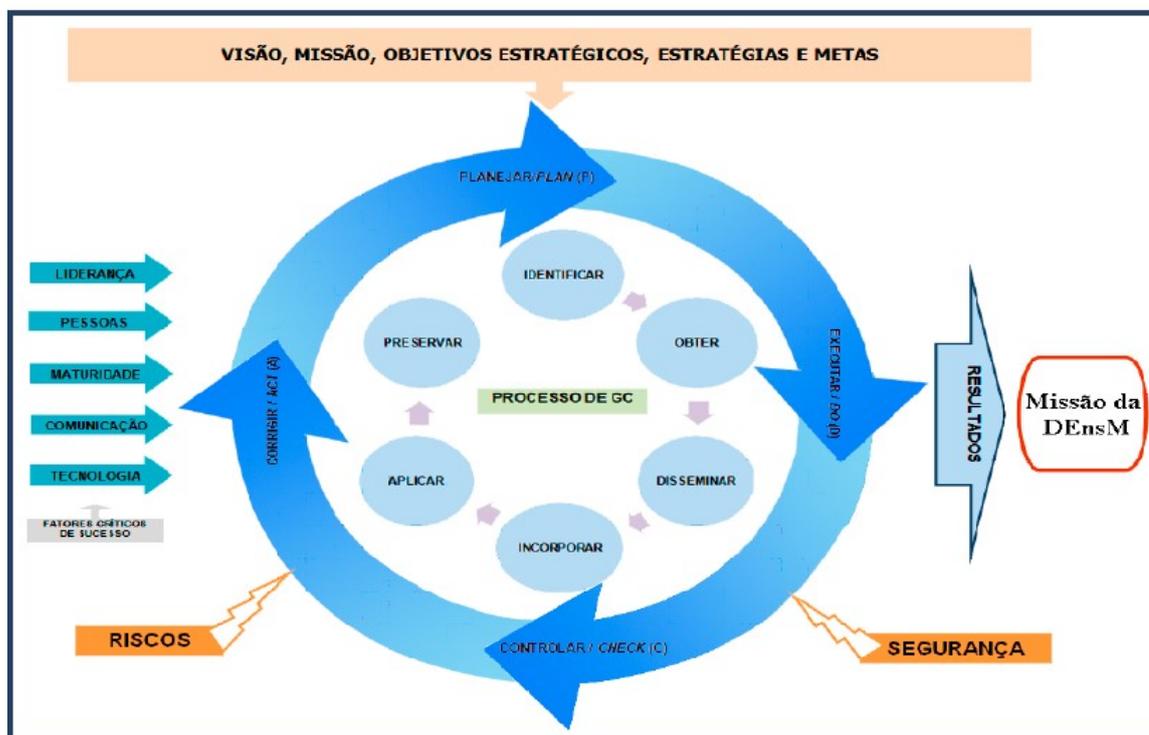


FIGURA 7 - Modelo de GC da DEnsM.

Fonte: BRASIL (2019b, p. 1-2).

Notas explicativas da figura 7:

- Seguindo o MGCAPB, este Modelo de GC se apoiou nos elementos norteadores da implementação da GC: Direcionadores estratégicos; Fatores críticos de sucesso; Processo de GC (ou atividades básicas de GC) e Resultados da GC, entretanto adotou o Ciclo PDCA ao invés do Ciclo KDCA. As Partes interessadas não estão representadas graficamente no Modelo de GC da DEnsM (BRASIL, 2019b).

- Os direcionadores estratégicos são fundamentados ao PEO da DEnsM, podendo-se inferir que a OM entende a necessidade da interação entre a GC e o Programa Netuno, onde constam os objetivos estratégicos, estratégias e metas organizacionais ressaltando o papel fundamental do alinhamento entre a estratégia da GC e a estratégia da organização, tanto para o alcance da visão de futuro quanto para o cumprimento da missão da OM (BRASIL, 2019b).

- Nos fatores críticos de sucesso, em comparação ao MGCAPB, incluiu-se a “Comunicação” e o nível de maturidade em GC da OM, tamanha a importância vislumbrada pela DEnsM nesta questão (BRASIL, 2019b).

- As práticas de GC no PGC-DEnsM estão vinculadas ao fator crítico de sucesso “Pessoas”, pois estas participam de fóruns, simpósios, *workshop*, comunidades de conhecimento ou comunidades de práticas, educação corporativa, narrativas, mentoria, *coaching* e cursos dentre outros eventos de capacitação. O entendimento dessa associação pela DEnsM justifica-se pelo fato de que o investimento em capacitação, além de representar a essência da missão do ensino na MB, é visualizada como está diretamente proporcional à formação da mentalidade de GC, visando atingir os objetivos e melhoria da performance organizacional (BRASIL, 2019b).

- Como terceiro elemento de implementação do Modelo do PGC-DEnsM, o Processo de GC abrangeu identificar, obter, disseminar, aplicar, e ainda as atividades de incorporação e preservação do conhecimento da DEnsM (BRASIL, 2019b). A atividade de incorporação remete-se a absorver exclusivamente os conhecimentos considerados críticos, ou seja, os mais importantes para a organização, excluindo os demais. A atividade de preservação do conhecimento, neste Modelo de GC, refere-se à garantia da preservação da disponibilidade, integridade e disseminação do capital intelectual da sua própria Força de Trabalho (FT) e do conhecimento gerado pelos órgãos extra-MB de interesse da DEnsM, com o seu devido tratamento, respeitando a natureza do ente quanto ao sigilo das informações prestadas (BRASIL, 2019b).

- A OM também reconhece que as práticas de GC são levadas em consideração para viabilizar o Processo de GC, segundo o conceito literal preconizado por Batista (2012) e diferente dos demais Modelos de GC, em que vinculavam as práticas de GC aos fatores críticos de sucesso. A implementação da GC na OM contará também com a seleção das melhores práticas para cada Ação de GC a ser realizada (BRASIL, 2019b).
- O Modelo do PGC-DEnsM possui ainda dois requisitos para a implementação da GC: a segurança e os riscos relativos a fatos e eventos que possam prejudicar o alcance dos objetivos estratégicos de GC (BRASIL, 2019b).
- O quarto elemento de implementação da GC apresenta o Ciclo PDCA, em oposição ao KDCA (BRASIL, 2019b).
- Os Resultados da GC estão explícitos graficamente no Modelo de GC, sendo representado pelos Objetivos Estratégicos da GC (OGC), auxiliando os Objetivos Estratégicos da OM. Estes objetivos impulsionariam o cumprimento da Missão da OM, que seria assim, a Parte Interessada do Modelo de GC (BRASIL, 2019b).
- Por fim, esta Diretoria, também observou assim como outras OM, a necessidade da disseminação da GC perante às OM sob sua subordinação, fruto da construção de seu PGC-DEnsM. Logo, foram relacionadas as diretrizes constantes no seu Memorando n.º 1 (BRASIL, 2019f).

ANEXO I - Modelo de Gestão do Conhecimento do AMRJ

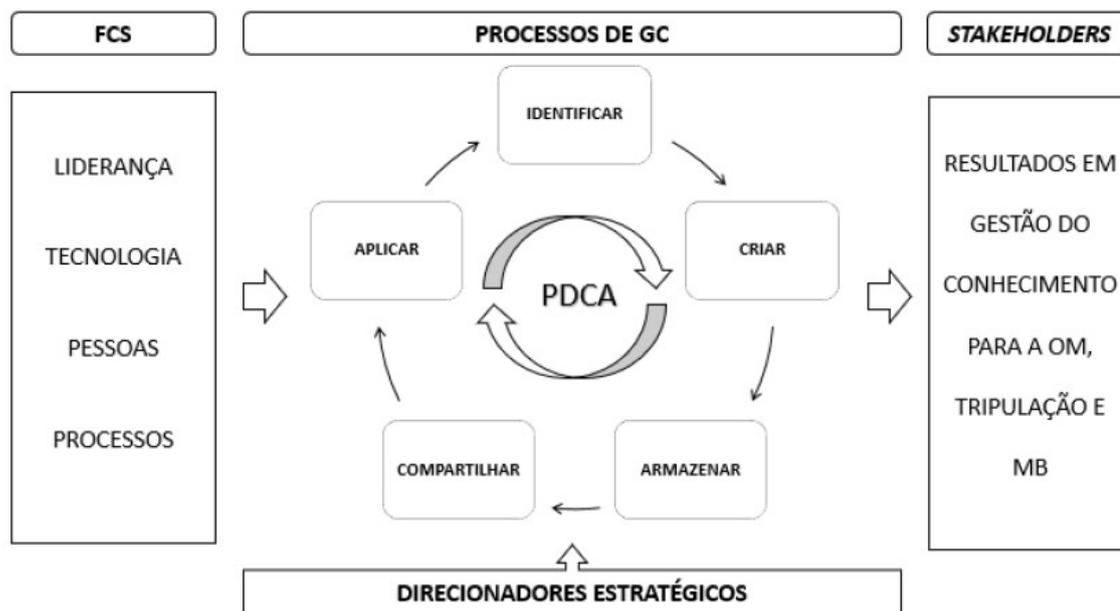


FIGURA 8 - Modelo de GC do AMRJ.

Fonte: BRASIL (2019c, p. 6).

Notas explicativas da figura 8:

- Inicialmente, as Partes Interessadas passaram a chamar-se de “Stakeholders”, que possuem os mesmos conceitos no estudo da ciência da Administração e por fim, foi utilizado o Ciclo PDCA em oposição ao Ciclo KDCA (BRASIL, 2019c).
- O PGC-AMRJ também ressalta a importância do seu alinhamento da GC com os direcionadores estratégicos, a fim de permitir o sucesso da implementação da GC na OM, ou seja, a estratégia da GC deve alinhar-se à estratégia da Organização, que está descrita no PEO. Dessa forma, o AMRJ entende que o Plano de GC deve estar vinculado ao Programa Netuno da OM. Entretanto o Modelo de GC do AMRJ não contempla as metas como um dos seus direcionadores estratégicos, diferentemente do MGCAPB (BRASIL, 2019c).
- Os fatores críticos de sucesso e os processos de GC do Modelo de GC do AMRJ são exatamente os mesmos presentes no MGCAPB (BRASIL, 2019c).
- As práticas de GC são enaltecidas no fator crítico de sucesso “Processos”, pois intermedeiam a estruturação dos processos organizacionais e as atividades básicas de GC, atuando como ferramentas na concretização dessas atividades. São práticas de GC a serem executadas no AMRJ após a implementação do modelo de GC: Comunidades de Prática, Reunião de Lições Aprendidas, Tutoria, Radar de Desembarque, Mapa de Conhecimentos Críticos, Páginas Amarelas, Portal do Conhecimento, Mapeamento de Processos Críticos e Matriz de Competência (BRASIL, 2019c).
- Este Modelo contempla o Ciclo PDCA ao contrário do ciclo KDCA do MGCAPB.
- Como últimos elementos de implantação da GC, os resultados decorrentes dos processos de GC do AMRJ e os Stakeholders (ou Partes Interessadas) que se beneficiarão destes resultados, estão devidamente representadas no Modelo da OM.
- No tocante aos Resultados da GC, não constam exemplos no PGC-AMRJ, em oposição às partes interessadas que corresponde às pessoas e organizações, representadas no Modelo de GC pela própria OM, sua tripulação e, por fim, pela MB como um todo, embora o PGC-AMRJ ainda cite clientes/usuários potenciais não expostos no Modelo (BRASIL, 2019c).

APÊNDICES

APÊNDICE A - Análise da viabilidade do MGACPB

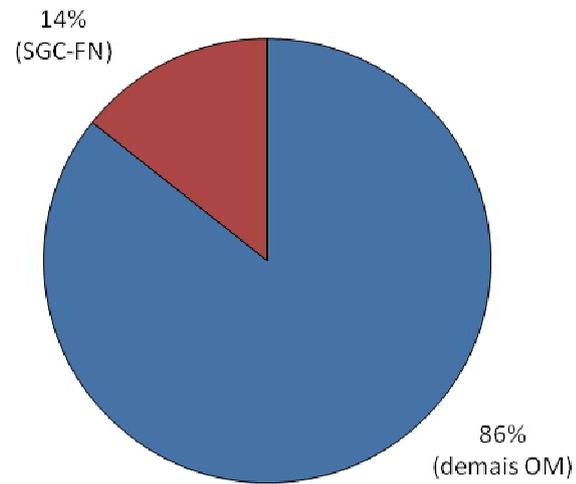


FIGURA 9 - MGCAPB como modelo de referência.

Fonte: Elaborado pelo autor.

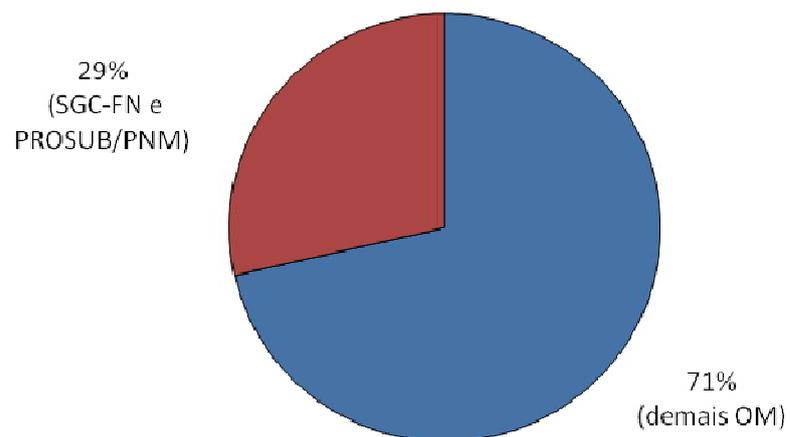


FIGURA 10 - Alinhamento da estratégia de GC com a estratégia organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

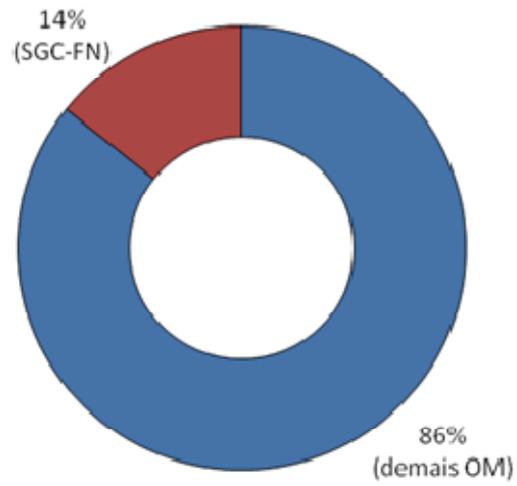


FIGURA 11 - MGCAPB como estrutura do Modelo de GC.
Fonte: Elaborado pelo autor.

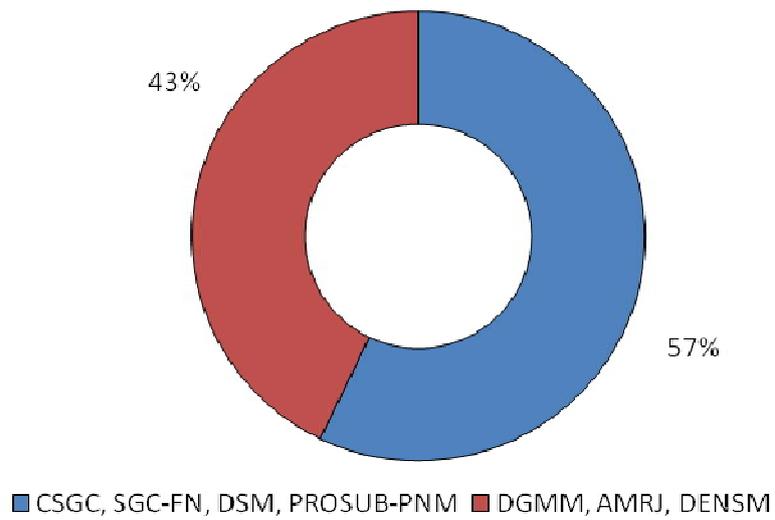


FIGURA 12 - Associação das práticas às atividades de GC.
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE B - Proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento para a Marinha do Brasil

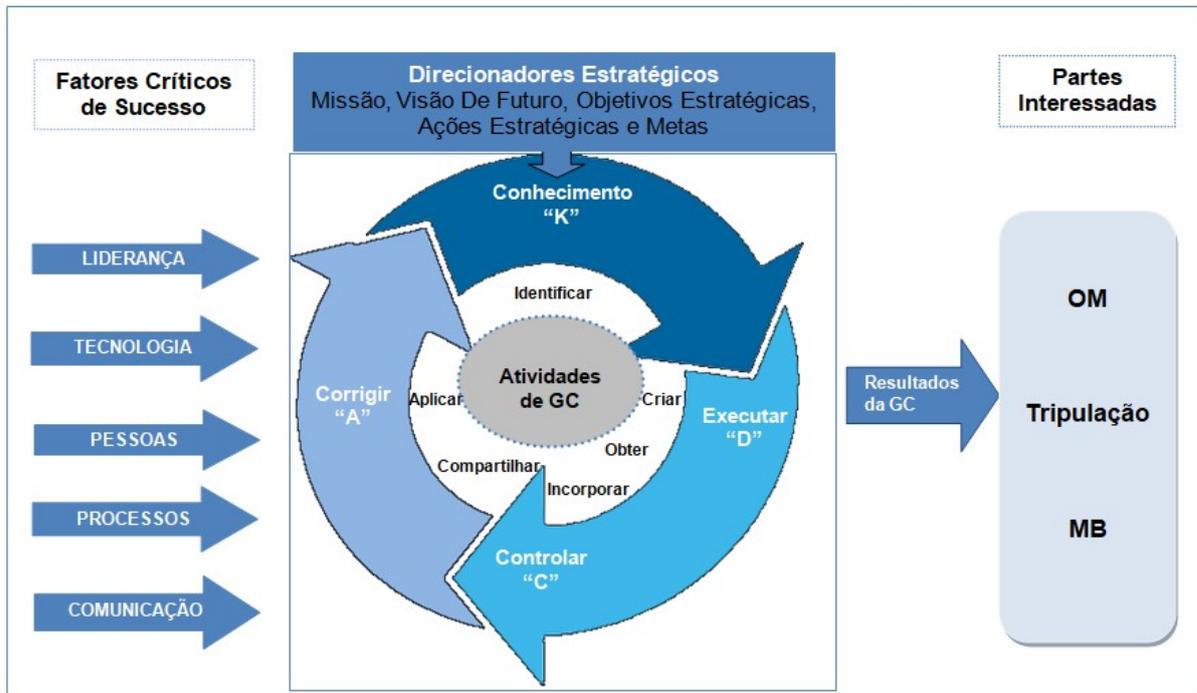


FIGURA 13 - Modelo Proposto.

Fonte: Elaborado pelo autor.