

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (AA) Valmir Silva de Melo

METODOLOGIA E PROCESSOS PARA A EXECUÇÃO PRÁTICA DA GESTÃO DE CONHECIMENTO  
NA MB: APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO  
ARSENAL DE MARINHA DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro

2022

CC (AA) Valmir Silva de Melo

METODOLOGIA E PROCESSOS PARA A EXECUÇÃO PRÁTICA DA GESTÃO DE CONHECIMENTO  
NA MB: APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO  
ARSENAL DE MARINHA DO RIO DE JANEIRO

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

Orientador: CF (RM1-EN) José Roberto  
Brito de Souza

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2022

## RESUMO

A gestão do conhecimento é caracterizada como um diferencial no emprego das estratégias no processo decisório de uma organização militar, que conjuga fundamentos de uma base de conhecimentos. Ela apoia-se na utilização de ferramentas na condução dos processos, sejam elas eficazes ou que possuam capacidade suficiente para administrar o conhecimento acertadamente. O desenvolvimento da gestão do conhecimento requer, além da criação de ferramentas, implementar atividades de aprendizagem, maior integração entre os setores e adoção de um modelo de gestão que suporte os processos a médio e longo prazos. Neste trabalho, serão abordados alguns elementos que ajudam na construção do conhecimento: a capacitação profissional, a liderança, o capital intelectual e a espiral do conhecimento. Esses fundamentos influenciam na condução adequada de uso das ferramentas, pois são fatores que consolidam a atuação e a produção contínua dos colaboradores. Serão apresentadas as ferramentas utilizadas no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro, apresentando os conceitos, as características e os procedimentos. O Arsenal de Marinha tem praticado a integração das atividades para solucionar o problema de implantação das ferramentas de gestão do conhecimento, além de gerenciar e executar programas de construção, manutenção e reparos dos meios navais da Marinha do Brasil. O propósito desta pesquisa é descobrir como o emprego das ferramentas e práticas de gestão do conhecimento sustentam a continuidade dos processos da organização militar, e entender como o conhecimento é armazenado, mantido e distribuído. Quanto ao método da pesquisa, será documental, bibliográfica e de campo. Haverá a aplicação de uma entrevista e de um questionário para fundamentar os benefícios e descobrir as condutas que necessitam de ajustes. A partir dos pontos citados anteriormente, chega-se ao entendimento de que a implantação das ferramentas no Arsenal de Marinha proporciona um crescimento contínuo do conhecimento técnico e favorece o desenvolvimento de novos projetos.

**Palavras-chave:** Ferramentas de Gestão do Conhecimento. Implantação. Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>6</b>
2.1	Gestão do Conhecimento (GC).....	6
2.2	Gestão do conhecimento na Administração Pública.....	9
2.3	Gestão do conhecimento na Marinha do Brasil (MB).....	11
<b>3</b>	<b>CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL.....</b>	<b>12</b>
3.1	Expansão do conhecimento nas organizações.....	14
3.2	Capitais do conhecimento.....	16
3.3	Ciclo de criação do conhecimento.....	18
<b>4</b>	<b>FERRAMENTAS DE GC DO ARSENAL DE MARINHA DO RIO DE JANEIRO (AMRJ). 20</b>	
4.1	Uso das ferramentas e práticas de GC no AMRJ.....	23
4.2	Implantação das ferramentas.....	24
4.3	Inventário do conhecimento institucional.....	25
4.4	Monitoração do uso das ferramentas.....	26
4.5	Propagação do conhecimento.....	27
4.6	Utilização das ferramentas para novas atividades.....	28
4.7	Limitações para implantação de ferramentas.....	29
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>29</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>39</b>
	<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais as Organizações Militares (OM) estão cumprindo as diretrizes do Programa Netuno em promover a Gestão do Conhecimento (GC). Devido à sua importância, a GC é pilar para produzir o efeito desejado na tomada de decisões nas organizações. Esse resultado é alcançado quando o conhecimento é propagado e se utiliza ferramentas que ajudam a conduzir os processos, sejam elas efetivas ou que possuam valor suficiente para gerenciar o conhecimento convenientemente.

Assim, rompe-se o cerco ao conhecimento para conquistar os resultados desejados no processo de GC nas organizações. Chega-se à conclusão que a capacidade para aprender passa estreitamente pela aquisição de competências e habilidades. É fundamentalmente uma maneira das organizações crescerem e se renovarem no aprendizado. O importante a ser destacado, a partir daí, é a melhora do relacionamento entre os colaboradores e seus gestores, mais especificamente no potencial de interação para facilitar a cooperação e a colaboração entre os indivíduos.

Nessa perspectiva, a GC é composta de aprendizagem organizacional, compartilhamento de informações, conhecimento e de ferramentas (ALMEIDA e DUARTE, 2011). A GC está caminhando para ser uma das prioridades na organização com base na qualificação profissional e na competência. Em observação aos variados procedimentos, as organizações incentivam ações e processos estratégicos capazes de fomentar a criação e disseminação do conhecimento. É significativo salientar que a GC necessita, além da criação de ferramentas, implementar atividades para que as pessoas aprendam e apliquem o modelo de gestão que sustentará os processos a médio e longo prazos.

O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, (BATISTA, 2012), oferece elementos sobre como implementar a GC, dentre os quais podemos destacar: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. Esses elementos apoiam o desenvolvimento de modelos que permitem a integração das diferentes atividades organizacionais.

A integração das atividades direciona ao problema do presente estudo: demonstrar a implantação de ferramentas e práticas da gestão de conhecimento no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ) e a contribuição para otimizar e padronizar os processos. Para tanto, o trabalho pretende responder à seguinte questão: como as

ferramentas e as práticas da GC colaboram para preservar, promover e planejar a passagem do conhecimento na instituição?

Esse problema está interligado com a espiral do conhecimento, utilizada para sinalizar os processos de modificação e otimização do acesso aos dados, às informações e aos conhecimentos. No sentido de tornar os processos admissíveis e transformá-los em benefício competitivo, de modo a levantar e a identificar as mudanças solicitadas e a implantá-las na organização, essas medidas evitam a criação de barreiras à realização de projetos que envolvem o engajamento de todos (CORDEIRO, 2017).

No que tange aos objetivos, o geral é identificar as ferramentas e as práticas de GC que permitem suprir as necessidades para continuidade dos processos do AMRJ. Assim, constatar como o conhecimento pode ser armazenado, mantido e distribuído.

Para um melhor entendimento, o objetivo geral foi dividido em três objetivos específicos:

I. Analisar a disseminação do conhecimento técnico, por meio da documentação e gerenciamento de processos;

II. Demonstrar os benefícios das ferramentas e práticas para os que executarão novas atividades; e

III. Relatar as dificuldades para a implantação das ferramentas e práticas de gestão do conhecimento.

O estudo será produzido no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ), devido a sua dimensão, especificamente nos seguintes Órgãos Internos (OI): Gerência de Projetos, Assessoria de Contabilidade e Orçamento, Departamento de Obtenção, Departamento de Projetos Navais, Divisão de Pessoal e Divisão de Gestoria de Material.

O AMRJ tem como missão “Gerenciar e executar programas de construção, manutenção e reparos, além de prover facilidades portuárias aos meios navais da Marinha do Brasil (MB), assim como manter a infraestrutura de apoio às OM [...]” (BRASIL, 2018, p.6). O AMRJ é o estaleiro mais antigo do Brasil e a mais antiga OM da MB. Ocorreu recentemente a retomada da construção naval, estão em construção os navios-patrolha Maracanã e Mangaratiba. Dessa forma o AMRJ volta a ser local de relevância na indústria bélica.

Quanto à metodologia, conforme Vergara (2016), a pesquisa será documental, bibliográfica e de campo. Documental porque recorrerá a fontes de estudo, como o Programa Netuno, SGM-107, EMA-134 e Plano de Gestão do Conhecimento do AMRJ (PGC-AMRJ),

dentre outros. O método bibliográfico será empregado para realizar um exame de forma minuciosa, por meio da concepção de diferentes autores, nas abordagens de ferramentas de GC.

A pesquisa de campo se valerá da aplicação de uma entrevista com o Assessor de Gestão Integrada do AMRJ, responsável por assessorar o Diretor do AMRJ nas políticas de GC; e também da aplicação de um questionário em parte dos usuários das ferramentas e práticas de GC.

A importância deste estudo se aplica na medida em que vem contribuir para continuação da qualidade dos serviços executados no AMRJ e buscar procedimentos que colaborem para a disseminação informacional com o objetivo de desenvolver a gestão do conhecimento na organização.

A motivação em levar adiante este trabalho é gerada também pelas diversas peculiaridades da GC, que participam da identificação das melhores práticas e fluxos do conhecimento. Todavia, essas características devem incluir, necessariamente, uma adequada articulação desses elementos.

Este trabalho está dividido em outras quatro seções. A segunda destina-se ao Referencial Teórico, na qual é feita uma revisão da literatura de gestão de conhecimento. A seção seguinte compreenderá a capacitação do conhecimento, buscando a construção de competências. A quarta seção tem como base as práticas das atividades, os procedimentos e as ferramentas mais adequadas para a aplicação na OM. Por fim, a última parte destina-se à conclusão da pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção encontram-se as principais abordagens sobre Gestão de Conhecimento (GC) na Administração Pública e na MB. Tal fundamentação propõe fornecer uma melhor compreensão sobre a pesquisa. Para isso é necessário apresentar um conjunto de definições teóricas na busca pelo entendimento na estrutura e nos processos de GC, que condicionam a criação do conhecimento nas organizações.

### **2.1 Gestão do conhecimento (GC)**

A gestão de conhecimento é entendida como conjunto de métodos para gerar novos conhecimentos, disseminando e incorporando novos produtos e serviços. Todavia, a criação desses conhecimentos é um processo delicado devido aos obstáculos individuais e organizacionais. Para superar as barreiras é necessário o convívio íntimo entre as pessoas, em um ambiente em que é dada importância para as experiências individuais (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Porém, é de fundamental importância que o entendimento das experiências seja objeto de preocupação, pois as pessoas produzem melhores soluções e, conseqüentemente, melhores resultados quando se sentem compreendidas. O entendimento coerente possibilita a utilização de novos recursos de informação, principalmente no que diz respeito àqueles que geram bons resultados para a organização, o que é perfeitamente natural e aceitável nos comportamentos que requerem transformações.

Nesse sentido, a GC pode ser descrita como um processo metódico de apropriação, formação, organização e de transmissão do conhecimento. A GC torna visível o que antes era velado e indecifrável para os colaboradores. É fundamentada para alcançar o escopo e os processos da organização, por meio da identificação da necessidade de dividir conhecimento. São ações que tratam da coordenação do fluxo de conhecimentos e que possuem o comportamento humano como origem em comum dessas atividades (CAMPINHO, 2020).

Desse modo, determinou-se nos últimos anos a gestão do conhecimento como modelo da eficiência administrativa. O que se almeja com a GC é converter toda a estrutura do conhecimento em um ativo que possa produzir melhores respostas para a organização. Para que isso aconteça, é primordial a implementação de forma simples e imediata de uma cultura enraizada, organizada e com o compartilhamento de conhecimento, bem como a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito (ELIAS, 2021).

Nessa seara, o conhecimento tácito encontra-se retido no conhecedor e pode ser visto como modelo mental. O conhecimento explícito é aquele que há troca de informações, pode ser obtido por fontes de consulta e não fica paralisado na organização. Um dos principais propósitos das ferramentas de gestão do conhecimento é conseguir a transformação do conhecimento tácito cotidiano em conhecimento explícito (PARREIRA, 2013).

Por outro lado, os conceitos empregados no campo da estratégia identificam a relevância do mapeamento do conhecimento, contudo desprezam a origem da sua concepção. Ocorre, especialmente, porque a alta gerência filtra e sintetiza o conhecimento explícito

e despreza o saber de outros membros. Por isso, grande quantidade do conhecimento tácito não é utilizado e não é dada importância ao conhecimento como fonte de promoção (SANTO-AGO JR, 2004).

Fazem-se necessários o compartilhamento e a distribuição do conhecimento a partir dos pontos de dificuldades para desenvolver oportunidades e para superar crises. Esse desenvolvimento é baseado nos conhecimentos que estão à disposição da organização, sejam eles apenas emoções ou ideias modernas e inovadoras. A transferência do conhecimento ocorre, em decorrência da sua capacidade extremamente abrangente, do indivíduo para o grupo ou para a organização. Exige, para isso, da organização a incrementação de ações e estratégias para que todos possam praticá-la (ALENCAR FILHO *et al.*, 2019).

A GC, por ser dinâmica, deve fazer parte da estratégia organizacional e procurar a criação de inovações que tragam vantagens competitivas, podendo sua participação nos processos ser vista como um diferencial planejado para que esteja inserida nas mudanças re-tratadas pelas competências. Ela não se limita apenas à evolução, mas também a organização dos programas existentes, dessa forma poderão ser evitados vários problemas operacionais e até mesmo alguns estratégicos (ROSSATTO, 2003).

Segundo Simplicio (2016), a estratégia organizacional associada à GC é dirigida por um planejamento cuidadoso e pela procura por avanços contínuos retirados dos membros no momento certo. Eles desenvolvem dinâmicas próprias, que podem ser utilizadas para o crescimento de produtos e serviços.

A gestão do conhecimento simboliza a estruturação das principais políticas, processos e ferramentas. Com isso, provoca melhores resultados financeiros para a empresa e vantagens para os colaboradores internos e externos (TERRA, 2005). A GC integra e identifica as atividades já existentes na organização, no intuito de permitir a integração das funcionalidades e criar condições que permitam viabilizar sua utilização.

Na visão contemporânea da gestão do conhecimento, as ferramentas são interpretadas pela importância de utilização para práticas humanas e tecnológicas (STRAUHS, 2012). A transformação produzida pelas ferramentas e a prática vivenciada permite identificar em que nível de contexto está a organização e ajuda a programar ações visando o desenvolvimento contínuo da gestão.

Contudo, o uso de ferramentas de GC deve ser direcionado para os setores que exijam maior atenção, além de identificar as práticas que estão em uso, de forma que o co-

nhecimento possa ser armazenado, mantido e distribuído igualmente (ALBINO e REINHARD, 2009).

## 2.2 Gestão do conhecimento na Administração Pública

O Poder Executivo criou leis que impulsionaram a GC na administração pública no país. A primeira é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), estabelecido pelo decreto nº 5.378 de 2005, no seu artigo segundo menciona a formulação e implementação da gestão. Entretanto, foi substituído pelo decreto nº 9.094 de 2017, que tornou mais simples o atendimento prestado aos usuários. O decreto anterior foi alterado pelo decreto nº 10.178 de 2019, que normatiza o prazo de aprovação tácita do ato público de liberação.

A concepção do programa GESPÚBLICA serviu de padrão para atender as aspirações da sociedade e da administração pública, sua finalidade buscou agilizar o serviço público por meio de práticas adotadas na iniciativa privada. O programa foi utilizado pela administração pública direta e indireta como referência para promoção da gestão pública de excelência (CORCINO *et al.*, 2019).

Para ajudar na construção dos métodos de execução da gestão pública, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) elaborou vários procedimentos teóricos sobre a GC na administração pública. Dentre esses, podemos destacar o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira – MGCAPB (BATISTA, 2012). Esse modelo contribuiu para suprir as organizações da falta de diretrizes para produzir novos documentos de GC.

Segundo Batista (2012), MGCAPB é destinado aos órgãos dos três Poderes da União, com uma linguagem adequada e relacionada com a administração pública. É focado nos fatores críticos da GC, expresso por uma abordagem prescritiva e qualitativa, e utiliza um modelo genérico e holístico dirigido aos resultados. Para tornar esse modelo mais simples, é importante que ele seja prático, objetivo e possua consistente fundamentação teórica interessante para os níveis federal, estadual e municipal.

Outro fator relevante do MGCAPB é a inclusão da expressão cidadão-usuário, não contemplado nos modelos anteriores, isso é reflexo da mudança de relacionamento entre o Estado e a sociedade. O cidadão-usuário pode ser pessoa física ou jurídica, alvo das ações de implementação e consolidação de práticas que devem ser englobadas pela GC. A

preocupação do Estado com o setor privado e a sociedade civil fortalece a GC nas organizações e promove estratégias para agregar valor aos processos na esfera pública (BATISTA, 2012).

A renovação da gestão pública passa por um projeto racional, com procedimentos para responder aos novos anseios da sociedade. As particularidades desse modelo de administração pública direcionam para a melhoria do desempenho e da qualidade da prestação dos serviços. Sob essa ótica, os serviços públicos devem seguir padrões para coesão dos fundamentos de eficiência institucional.

A administração pública do Brasil aumentou a eficiência quando seu método de planejamento passou a atender as demandas da população, bem como propôs ações para o desenvolvimento estatal. A reforma administrativa, apesar de algumas desconformidades, promove qualidade e supera a burocracia e a lentidão do serviço. Adicionalmente, a utilização de menos recursos humanos é enfatizada como forma de garantir a melhora das finanças do Estado.

No tocante à burocracia, segundo Cherubini (2016), manifesta-se das competências oficiais conduzidas por funcionários de carreira. Por conseguinte, a subordinação é essencial para entender a execução dessas operações burocráticas. As atividades exercidas pelos agentes públicos conduzem à imposição do poder do estado sobre o cidadão. Portanto, cabe defender ordenamentos racionais em que se mantenha o princípio do bem comum em prol dos membros da sociedade.

O desafio é aperfeiçoar uma administração tradicional em diversos serviços públicos, estabelecida por acatamento de hierarquias, em que o gestor toma as decisões sem obter subsídios, tampouco sem a preocupação da transmissão coerente dessas ordens. Dessa maneira, os colaboradores consolidam ações inadequadas na medida que permanecem na dependência de alguém que retém o conhecimento e que não é capaz de oferecer novas oportunidades de qualificação (MATOS, 2018).

Em termos de qualificação para execução de um programa relacionado à gestão do conhecimento, é necessário possuir um suporte conceitual e competências profissionais. Acrescente-se ainda a necessidade de fortalecer a cooperação e o treinamento nos diversos setores da organização. Como empecilho dessa melhoria, há as resistências localizadas, não comprometidas com a implementação do processo contínuo de internalização do conhecimento (DINIZ, 2014).

### 2.3 Gestão do conhecimento na Marinha do Brasil (MB)

A Marinha do Brasil utilizou como referenciais para elaborar sua missão o artigo 142 da Constituição Federal (CF) e a Lei Complementar nº 97/99: “Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa” (BRASIL, 2020, p.50). A missão da MB serve como norte para outras normas e procedimentos, inclusive a gestão do conhecimento.

A MB, por meio do Programa Netuno, criado em 2006 e com início de utilização em 2007, busca aperfeiçoar a gestão das Organizações Militares (OM), incutir as boas práticas da GC em todos os componentes e ampliar a discussão dessa temática. Assim, a GC auxilia a descobrir e interpretar as necessidades organizacionais, principalmente nas questões relacionadas à implantação de ferramentas que efetivamente sirvam para uma nova realidade organizacional.

O programa se concentra no processo de autoavaliação da gestão e procura identificar as necessidades de melhoria nas OM. A autoavaliação finaliza uma estratégia de melhoria e aprendizado de gestão das organizações. O Programa Netuno utiliza os princípios, do Governo Federal, adaptados à cultura Naval (CORREIA NETO e AMORIM, 2018).

O Programa Netuno exterioriza de forma consistente as melhores técnicas de gestão, oriundas da iniciativa privada, ajustando-se aos costumes da MB sem confrontá-los. A implementação do Programa e o uso de ferramentas de controle possuem a capacidade de proporcionar um melhor padrão de qualidade dos serviços ofertados pelas OM (VIDAL JUNIOR, 2021).

A Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) é responsável pelo Programa Netuno. Essa Diretoria serve de suporte às OM para atingir a melhoria da gestão. Faz parte da missão da DAdM prestar assessoria nas áreas de administração e contribuir para a excelência das atividades administrativas (BRASIL, 2019).

Dessa maneira, é premente que haja pessoal capacitado nas OM, com apoio do sistema naval ou outros meios, para execução apropriada e relevante dos princípios e ferramentas da gestão, respaldados pelos valores do Programa Netuno. Destarte, as OM devem apoiar a construção do conhecimento coletivo, esforçar-se na capacitação profissional de

seu pessoal, com incentivos para a contribuição de oportunidades de crescimento profissional (SOUZA, 2021).

De acordo com o EMA-134 (BRASIL, 2018), o Programa Netuno propõe como fundamento a capacitação profissional, pois esse processo conduz a novas práticas de gestão. Essa norma atesta que o Programa Netuno foi baseado no programa GESPÚBLICA.

A SGM-107 (BRASIL, 2021) estabelece como objetivos do Programa Netuno instituir a gestão nas OM para proporcionar resultados conforme os preceitos da Governança Pública, melhorar os resultados individuais e nivelar-se com a missão da MB.

O Manual de Procedimentos do Programa Netuno (MAPNETUNO) apresenta modelos, métodos e ferramentas. É um guia prático, imprescindível para execução das recomendações estabelecidas nas normas citadas anteriormente. É importante salientar que o manual é atualizado constantemente, adaptando-se aos novos desafios, com informações relevantes que ajudam as OM na tomada de decisão (BRASIL, 2021).

No âmbito do AMRJ, o documento que direciona para execução das atividades práticas é o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC). O plano busca estar alinhado à estratégia da organização para que possa assegurar a sua própria longevidade e também conseguir destaque na OM, ou seja, alinhado à missão, visão, valores e aos objetivos relevantes do AMRJ. O PGC-AMRJ procura, por meio de ações estratégicas de GC, sistematizar práticas para que possam se tornar hábitos na organização (BRASIL, 2019).

Entretanto, a execução das atividades está prejudicada devido a redução da força de trabalho, principalmente pela aposentadoria de civis e redução de funcionários contratados. Por isso, há no AMRJ uma preocupação constante que o conhecimento seja perdido por condições que não podem ser evitadas (BRASIL, 2019).

### **3 CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL**

Esta seção tem como meta discutir técnicas para construir o cabedal do conhecimento. É de grande relevância que esse entendimento seja instrumento de inquietação. O conhecimento vai muito além de apenas dado e informação, ele é produzido graças a educação, treinamento e cultura. Em termos organizacionais, o cabedal pode ser iniciado pela capacitação profissional.

A definição de capacitação profissional é vista como um processo de aprimoramento do conhecimento, referente ao trabalho e as habilidades dos empregados, sempre em busca de soluções adequadas. Além disso, tem o propósito de expandir o desempenho sistematicamente, identificando as melhores oportunidades (SWANSON, 1999 *apud* ROUBACH e OLIVEIRA, 2021).

A capacitação profissional, pilar do Programa Netuno, é caracterizada por ações direcionadas para as práticas da gestão. Na MB é constituída por cursos e estágios relativos à autoavaliação, planejamento estratégico organizacional, análise e melhoria de processos. Esses cursos são ofertados para militares e servidores civis (BRASIL, 2018).

Segundo Galdino *et al.* (2016), o processo de capacitação profissional viabiliza a utilização de recursos e a difusão de novas habilidades, que trarão benefícios às atividades técnicas do trabalho. É uma ferramenta que melhora o desempenho e a produção dos profissionais e os tornam atores que tomam decisões com qualidade, baseadas na sua capacidade de reflexão.

Segundo Mata (2001) *apud* Santaella e Rodrigues (2013), o desejo pela capacitação e qualificação ocorre há algum tempo. De modo geral, o interesse é notado desde o momento que foi instaurada a divisão social do trabalho, conduzindo à divisão técnica do trabalho. Na ótica empresarial, as qualificações e as competências são estabelecidas por imposições do mundo contemporâneo. Adicionalmente, a socialização do saber e a posse de informações devem satisfazer e representar os requisitos fundamentais das alternativas educacionais, bem como a utilização oportuna dos recursos físicos, financeiros e tecnológicos.

Ademais, um empregado sente-se valorizado quando a empresa promove treinamento capaz de proporcionar ascensão profissional por meio de sua capacitação. Na atualidade, é o empregado que procura se capacitar constantemente para fugir do modelo obsoleto de trabalho. Assim, ele ultrapassa limites, busca novas oportunidades no mercado de trabalho e desenvolve as atividades com mais entusiasmo e confiança (COSTA, 2011).

Entretanto, o investimento em capacitação atinge adequada importância se for considerado o desenvolvimento inserido num ciclo contínuo de estratégias competitivas. Estas estratégias são valiosas para as corporações, pois não podem ser reproduzidas pelos concorrentes e por sua capacidade para se manter por um longo período (PORTER, 1999 *apud* SILVA, 2015).

A capacitação é uma ferramenta que aperfeiçoa o trabalho dos profissionais. É baseada na evolução didática, que permite implementar um conjunto concreto de atividades para alcançar os objetivos organizacionais. O aperfeiçoamento é fundamentado em competências pessoais, que se adquire de forma convencional e exige proatividade e colaboração, tudo isso utilizando as tecnologias adequadas.

### 3.1 Expansão do conhecimento nas organizações

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é concebido apenas pelos indivíduos. Uma organização é constituída fundamentalmente por pessoas e não possui a capacidade de ela própria criar o conhecimento sem a participação dessas pessoas. Nesse cenário, o indivíduo é o agente principal das ações criadoras, ele deve ser enxergado como gerador do capital intelectual e que necessita de mecanismo de recompensa para ser estimulado.

Nesse contexto, são imprescindíveis políticas públicas, privadas e educacionais para agir na disseminação do conhecimento, contribuindo para aprendizagem das empresas. Assim, consolidar os recursos que devem estar na base dos novos projetos de promoção ao desenvolvimento industrial e tecnológico. Ampliar o conhecimento estimula as mudanças econômicas e sociais que as empresas precisam, capacitando-as no enfrentamento que impedem o fluxo de ideias e a possibilidade de inovação (LIMA *et al.*, 2015).

Porém, o que foi aprendido não pode ficar retido, é preciso compartilhar. É necessário que o indivíduo perceba o valor deste saber na organização. O compartilhamento está diretamente relacionado ao sentido de perda ou ganho de importância do funcionário. Ele necessita ser convencido que ao dividir sua experiência não acarreta perda da posse do conhecimento e de vantagem no seu local de trabalho, mas sim usufruir de benefícios com outros componentes (D'ARRIGO *et al.* 2015).

Outra iniciativa importante é procurar desenvolver o conhecimento por meio da identificação dos membros especialistas, utilizando-se uma ferramenta para explicitar que tipo de informação é possível retirar dos principais elementos e também onde e como isso pode ser feito. A definição destes componentes permite identificar qual conhecimento é necessário para o alcance de objetivos estratégicos e quais informações estão disponíveis no núcleo da organização, explicitando dessa maneira uma lacuna que deve ser eliminada (SANTOS e SILVA, 2017).

Nesse cenário, não podem ser dispensados processos complementares como o de recuperação do conhecimento. Segundo Sasieta *et al.* (2011) *apud* Pereira *et al.* (2021), recuperar ainda é um problema para as organizações, pois muitas vezes encontra-se disperso e pulverizado em diversos locais, tais como indivíduos, sistemas e documentos. O desafio em gerir o conhecimento ocorre porque as organizações não possuem sistemas que permitem localizar e recuperar o conhecimento de maneira competente. Por essa razão, os sistemas geridos com independência adotam abordagens de coleta e de disseminação de informação muito inconsistentes.

Outro diferencial nas organizações é a liderança, aliada a ética e responsabilidade social, é fator crucial, facilitador e auxiliar nas tomadas de decisão. Verifica-se que a liderança está intimamente relacionada com a cultura organizacional. A capacidade de trabalhar em equipe é desenvolvida pelos líderes, por meio de ferramentas de gestão que os auxiliam nas tarefas de identificar os serviços que cada liderado está apto a realizar (DORNELES *et al.*, 2017).

Nessa perspectiva do conhecimento, o líder deixa de direcionar os fluxos do conhecimento para gerenciar. A transformação está na instrução e no treinamento, estendendo as fronteiras do saber para atividades altamente especializadas. Dessa maneira, todos podem e devem participar desse círculo virtuoso para alcançar vantagens pessoais e coletivas. Para assegurar essa união coletiva todas as áreas da empresa devem ser orientadas para evitar conflitos.

Independente da natureza da organização, o líder consegue reconhecer os conhecimentos críticos por meio da coordenação do processo de aprendizagem organizacional e direcionamento dos esforços das pessoas envolvidas. Nesse contexto, a metodologia da gestão possibilita sistematizar o processo de desenvolvimento do conhecimento, aplicando-o ao processo de captar o potencial produtivo e mensurar novas maneiras de prever os resultados, gerando diferenciação competitiva (MICHEL, 2011).

Segundo Marques (2014) *apud* Arruda *et al.*, (2016), os profissionais que estão em aprendizado contínuo são capazes de melhorar o desempenho, a motivação e a produtividade. Tornam-se ainda mais comprometidos e, por consequência, aumentam substancialmente os ganhos positivos para a organização. Conquistam resultados satisfatórios nas tarefas, reduzindo a utilização de recursos e podem manter ou aumentar a quantidade produzida.

Para concretizar a expansão do conhecimento, é preciso entender como os indivíduos participam das atividades em seu local de trabalho. O modo de engajamento não é idêntico, uma vez que os valores e as metas almejadas são barreiras que diferenciam as pessoas, são ainda resultados da história pessoal de cada um. As atividades de aprendizagem no local de trabalho são modificadas pelas novas tecnologias e pelas próprias práticas diárias. As atividades nas organizações incitam as pessoas a ampliar seus conhecimentos e suas habilidades, e promovem mudanças significativas ao longo da vida (HEEMANN, 2013).

### 3.2 Capital intelectual

Segundo Santos e Acosta (2016), capital intelectual é basicamente o resultado do conhecimento de todos em uma empresa e a soma do conhecimento acumulado dos trabalhadores. Ele também é decorrente das informações da estrutura organizacional, dos processos mapeados, do registro de propriedade intelectual e do estudo para desenvolvimento de novas habilidades. Esse capital é difícil de coletar e possui potencial para ser armazenado em sistemas representativos ou nas cabeças das pessoas que participam dos ganhos da organização.

Consagradamente, a expressão capital intelectual se refere a uma forma para determinar os recursos intangíveis de uma instituição, que necessita extrair sentido dessa grande quantidade de informações. Atualmente, do ponto de vista estratégico, o capital intelectual precisa ser dominado para revelar tendências e conexões baseadas na habilidade de facilitar a comunicação. Ele colabora decisivamente para a criação de heterogeneidade, tornando-se o artifício principal para impulsionar a inovação de maneira efetiva (ENGELMAN *et al.*, 2017 *apud* POSPICHIL *et al.* 2018).

A partir dessa interpretação, esse princípio deve ser gerido de forma mais sistemática, por gerar benefícios tangíveis e intangíveis, que afetam novas ideias e promovem melhores práticas. O capital intelectual é também uma fonte explícita de conhecimento e origem inicial de vantagem competitiva. Entretanto, precisa de investimento para evidenciar sua importância e, conseqüentemente, permanecer entre as prioridades das empresas (MARTINS, 2016).

Conforme Colauto e Avelino (2009), as empresas utilizam o capital intelectual na possibilidade de produzir alguma vantagem competitiva. Esse processo extrapola o entendimento das organizações, suas estratégias e a cultura organizacional. A compreensão está

atrelada as habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimento. O capital intelectual é capaz de modificar a dinâmica de inovação, de modo a representar as diversas dimensões dos novos conhecimentos.

A ocupação de um cargo poderá ter como parâmetro a renovação e o desenvolvimento do capital intelectual, que se constituem em subsídios valiosos na avaliação de colocar uma pessoa na função correta por meio de sua competência. A inclusão desses elementos contribui para evolução da gestão de uma empresa, na medida que proporciona uma competição destacada pela credibilidade profissional.

O capital intelectual está dividido em três componentes: o primeiro é o humano, nele são consideradas as pessoas como elemento principal, por meio de seus conhecimentos desenvolvem toda parte operacional. A especialização ocasiona transformação e renovação pessoal, consistindo em fonte de crescimento econômico. O ser humano, ao investir mais em educação, contribui para atingir a melhora dos resultados financeiros das organizações (ANTUNES, 2007 *apud* POSPICHIL *et al.* 2018).

Por isso, é necessário um constante investimento no capital humano para aumentar a produtividade e os lucros da empresa. O emprego de recursos financeiros no treinamento das pessoas resulta no diagnóstico coerente dos problemas operacionais. Esse investimento supera desafios, incrementa novos processos e garante competitividade no mercado.

O segundo componente é o capital estrutural, pertence à empresa e abrange a base de apoio organizacional, além de ser a infraestrutura do capital humano. Engloba os sistemas que são utilizados para disseminar e armazenar conhecimento. Constitui a capacidade de suporte a produtividade dos empregados e possibilita a troca de informações para um melhor aproveitamento dos profissionais (EDVINSSON e MALONE, 1998 *apud* POSPICHIL *et al.* 2018).

O terceiro é o capital relacional, direciona-se para os vínculos e relacionamentos da organização com o ambiente externo. Essas interações influenciam nos resultados e na reputação diante da sociedade. O capital relacional compreende a conexão entre a empresa, cliente e fornecedores, por meio da fidelidade e qualidade. Está relacionado com a troca de informação e o compartilhamento de ideias, permitindo novos conhecimentos e inovação (FIGUEIREDO, 2005 e PACHECO, 2005 *apud* POSPICHIL *et al.* 2018).

Os três componentes do capital intelectual traçam um roteiro eficaz para transferência do conhecimento. As organizações podem se apoiar nessas fontes para otimizar processos e aumentar eficiência. Inicialmente, as maiores limitações para representar esse roteiro residem na seleção de estratégias, condicionadas ao nível de capacitação profissional que se pretende alcançar.

### 3.3 Ciclo de criação do conhecimento

O ciclo de criação do conhecimento se assemelha a uma espiral, expande-se na forma horizontal e vertical à medida que passa por diferentes setores da organização. São quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, esse processo constitui o modelo SECI. É um processo interminável e em constante evolução, por meio da comunicação entre o conhecimento tácito e explícito. A interação dinâmica entre os indivíduos promove a criação de uma nova espiral (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A socialização é bastante limitada na criação do conhecimento à medida que cria conhecimento tácito a partir das práticas de determinado indivíduo. Ocorre na transmissão de experiências, geralmente não explícita em palavras, tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas de compartilhamento. A conversão do conhecimento na socialização é de tácito para tácito, como acontece em reuniões, quando há empatia entre as pessoas (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A externalização é um processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, adotando a forma de metáforas e analogias. É detentora da chave para criação de novos conceitos e o mais importante modo de conversão. Porém, a externalização é bastante negligenciada na atividade organizacional, pois não é utilizado todo o potencial para compartilhar conhecimento para o grupo (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A combinação ocorre no nível mais alto de uma organização, é realizada quando os conceitos intermediários são combinados e integrados aos grandes conceitos. É a passagem de conhecimento explícito para conhecimento explícito novo, categorizando e externalizando os processos. Essa transformação agrega diferentes composições de conhecimento explícito, associados para criar conjuntos sistemáticos e divulgá-los entre os membros de uma organização (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A internalização é um processo de conversão do conhecimento explícito para tácito e está profundamente ligada com a estrutura do aprendizado. É desenvolvida pela experiência em aprender e conquistar um novo conhecimento na prática. Assim, o conhecimento explícito é criado e difundido na organização e assimilado pelo indivíduo (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Quando um ciclo do método SECI é encerrado, diferentes tipos de conhecimentos são criados. O primeiro sinal da expansão dessa rede de conhecimento são as informações encontradas no reservatório institucional. É importante verificar que as soluções não visam apenas ajudar administrativamente, mas aumentar a funcionalidade e a capacidade operativa, tornando em soluções permanentes para compreender o conhecimento na organização.

Para tanto, é suficiente imaginar como o método SECI simplifica o processo de criar e compartilhar o conhecimento, pois sua funcionalidade consegue superar as limitações impostas pelo ambiente operacional. Ademais, a resolução dessas limitações proporciona a evolução da espiral e evidencia os resultados alcançados.

Referente ao ciclo de gestão do conhecimento, segundo Turban (2010), é composto por seis fases: criar, capturar, depurar, armazenar, administrar e difundir. Esse sistema de gestão se torna com o passar do tempo mais refinado e necessita ser atualizado para refletir as mudanças na organização.

O funcionamento desse ciclo pode ser iniciado pela criação do conhecimento, a partir da descoberta pelas pessoas das novas maneiras de realizar ou desenvolver atividades. A próxima fase é a de captura, nela é reconhecida a importância do novo conhecimento. Em seguida, a fase de depurar coloca o novo conhecimento em posição fácil de ser acionado (TURBAN, 2010).

A sequência das outras três fases prossegue pelo armazenamento, nele o conhecimento deve ser armazenado de modo que os outros possam acessá-lo. A seguir vem a fase de administrar. Nessa etapa, o conhecimento necessita ser mantido em movimento e revisado para evidenciar sua relevância. Esse ciclo é finalizado pela difusão, está atrelada ao formato útil para que as pessoas possam desenvolver, criar e identificar um novo conhecimento (TURBAN, 2010).

O ciclo de gestão do conhecimento demonstra de forma clara que o repositório informacional deve ser constantemente atualizado, de tal maneira a permitir o emprego nas

rotinas organizacionais. Além disso, são capazes de definir uma metodologia que possibilita o registro dos pontos deficientes dos processos.

#### **4 FERRAMENTAS DE GC DO ARSENAL DE MARINHA DO RIO DE JANEIRO (AMRJ)**

Para um melhor entendimento deste trabalho serão apresentados os conceitos, as características e os procedimentos das oito ferramentas e práticas de GC utilizadas no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ): comunidades de prática, reunião de lições aprendidas, tutoria, radar de desembarque, mapa de conhecimentos críticos, páginas amarelas, portal do conhecimento e mapeamento de processos críticos.

As Comunidades de Prática (CoPs) são grupos formados com a intenção de desenvolver um conhecimento técnico e local de repercussão de saberes e fazeres dos profissionais. A expressão não pode ser relacionada com comunidade científica, porque sua finalidade basicamente é a troca de experiências e compartilhar aprendizagens. Esse grupo faz uso da interação e alia-se às memórias e experiências dos participantes em diferentes contextos (IMBERNON, 2011 *apud* FRAUENDORF e PRADO, 2021).

Segundo Wenger (2010) *apud* Fernandes *et al.* (2016), as comunidades de prática são constituídas por voluntários, que compartilham do mesmo interesse regularmente, trocam informações, empreendem em conjunto e partilham os repertórios. Nas organizações que utilizam essa ferramenta, o conhecimento é reconhecido como diferencial competitivo e estratégia de negócios. Porém, as CoPs necessitam ser mantidas corretamente, senão os resultados desejados não serão alcançados.

A reunião de lições aprendidas é um método concreto de passagem de conhecimento adquirido durante a realização de uma atividade. Propicia a redução de custos, geração de valor ao negócio e fornece subsídios que podem ser empregados como atributos competitivos pela empresa. Todavia, o uso dessas lições não se limita apenas a realização das tarefas, é necessário criar uma metodologia para as empresas poderem utilizá-las de uma forma correta (VERONESE, 2014).

Segundo Jugdev (2012) *apud* Veronese (2014), a gestão adequada das lições aprendidas traz benefícios indiscutíveis, entretanto o uso indevido acarreta retrabalho e repetição de erros. Esses problemas são ocasionados pela falta de definição e suporte de como

documentar as lições. Para ultrapassar essa dificuldade, os envolvidos devem conhecer e identificar os principais métodos que se aplicam à organização.

Batista (2012) afirma que nas lições aprendidas as experiências são documentadas com os relatos do que aconteceu, as expectativas e a análise do que foi entendido durante o processo. É importante que esse registro mantenha atualizadas as informações, as ideias e as experiências na base de conhecimentos.

A tutoria é uma ferramenta que visa recepcionar, integrar e acompanhar o militar ou civil recém-embarcado. É uma prática de desenvolvimento profissional, que propicia adaptação ao ambiente de trabalho e decorre da ajuda de uma pessoa mais experiente. O tutor é um guia, um mestre, um conselheiro, alguém que contribui para retenção do conhecimento. Esse processo fomenta a autonomia e acelera a aprendizagem por meio de conversas e debates não necessariamente ligados ao trabalho (FUKUNAGA, 2017).

Segundo Sveiby (2001) *apud* Sabino *et al.* 2019, a tutoria ajuda as organizações na melhora da performance e pode obter a eficiência e eficácia mediante uma gestão do conhecimento incorporada ao gerenciamento de competências. O sucesso e a continuidade das empresas dependem da atuação de seus colaboradores. Para isso, é necessário um sistema de GC para tutoria que contribua para criação de riqueza organizacional de forma sustentada, além de promover a renovação do conhecimento.

O radar de desembarque é uma ferramenta destinada a mapear os afastamentos por aposentadorias e transferências programados ou que poderão acontecer. Nessa análise será verificada a necessidade de passagem de conhecimento e compartilhamento de competências técnicas. Para Dutra *et al.* (2008), a principal vantagem desse tipo de ferramenta é proporcionar a aprendizagem organizacional continuada, com foco na melhoria dos resultados definidos pela organização.

Tal prática representa uma metodologia que permitirá a manutenção, aumento e disseminação do capital intelectual dos empregados que não foram capacitados ao longo do tempo. O repasse do conhecimento propicia a efetiva gestão das atividades críticas e auxilia na tomada de decisão (DUTRA *et al.*, 2008).

O mapa de conhecimentos críticos é uma ferramenta utilizada para identificar as pessoas detentoras de conhecimentos relevantes e de complexa recuperação. É realizado por meio do preenchimento de planilha, atualizada a cada seis meses. Os OI tornam público as informações de vínculo de contratação, habilitação e função exercida dos civis e militares

lotados no seu setor. No campo descrição resumida do conhecimento é indicado o tipo de conhecimento, a experiência, a certificação e formação (BRASIL, 2019).

Segundo Fukunaga (2019), o mapa de conhecimentos críticos é todo conhecimento importante para a execução da estratégia de uma organização, é complicado de ser recuperado e reduz riscos significativos para os processos. Essa ferramenta possibilita a transição do conhecimento informal para o formal ao desenvolver registros dessas informações. É um método favorecedor dos conhecimentos que devem ser geridos para garantir a perpetuidade da instituição.

Páginas amarelas é um repositório dirigido à identificação de conhecimentos e habilidades dos funcionários de forma rápida. Esse mecanismo possibilita a interatividade entre a tripulação e as experiências. É um banco de dados estruturado dos especialistas, em que as informações sobre os colaboradores podem ser localizadas facilmente. Esse instrumento ajuda na solução de problemas e favorece contato entre os profissionais (FUKUNAGA, 2017).

Segundo Silva (2008), as páginas amarelas incrementam a colaboração entre os departamentos, otimizam recursos e minimizam os custos. Porém, seu uso vai muito além de análise em tecnologia, mas sim extrapolar para dimensões humanas e organizacionais; isso requer boa vontade, estratégia e maturidade de gestão. Para agregar valor ao uso é necessário realizar perguntas sobre as decisões, as demandas e os desafios que cada usuário enfrenta.

O portal do conhecimento compreende um ponto de acesso aos recursos informacionais. A finalidade dessa ferramenta é proporcionar confiabilidade e facilidade de acesso aos diversos sistemas, arquivos e base de dados. A principal função desse portal é a de repositório de documentos; todavia, pode propiciar aprendizado e socialização quando as informações são organizadas e recuperadas com rapidez (WIMMER *et al.*, 2013 *apud* GUEDES e STRAUHS, 2016).

Segundo Garrido e Rodrigues (2010), um portal reúne várias fontes tecnológicas como busca cruzada e chamadas de alerta, agregam isso conjuntamente na forma de exibição para o usuário. Essa busca é realizada geralmente por meio de um navegador, no qual os usuários podem personalizar e identificar a procura por uma ou mais de uma fonte nos resultados combinados.

O mapeamento de processos críticos são métodos com estruturas finalísticas ou de suporte cujo desempenho não aceitável pode prejudicar o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Porém, caso parte dos processos permaneça com desempenho insatisfatório não significa que todos são críticos. São considerados nessa classificação apenas os mais comprometedores, os quais devem ser priorizados como estratégia de otimização e melhorias para garantir o atendimento das expectativas (BRASIL, 2018).

#### 4.1 Uso das ferramentas e práticas de GC no AMRJ

Será apresentado como são utilizadas as ferramentas e práticas da GC no AMRJ e relatar os pontos relevantes encontrados e os pontos que dificultam o sucesso das ferramentas. Para reconhecer efetivamente os benefícios das ferramentas de GC no AMRJ foi aplicada uma entrevista com o Assessor de Gestão Integrada do AMRJ, responsável por assessorar o Diretor do AMRJ nas políticas de GC. A entrevista consiste de treze perguntas para fornecer respostas aos objetivos deste estudo.

Foi utilizado também um questionário com onze perguntas para mensurar a utilização prática das ferramentas em alguns OI: Gerência de Projetos, Assessoria de Contabilidade e Orçamento, Departamento de Obtenção, Departamento de Projetos Navais, Divisão de Pessoal e Divisão de Gestoria de Material.

Segundo Rathi e Given (2017) *apud* Klein *et al.* (2019), as ferramentas e práticas de gestão do conhecimento são divididas de acordo com seu objetivo em duas classes: tecnológicas e não tecnológicas. A primeira classe é formada pela tecnologia da informação e comunicação, que tornam mais simples a GC e são responsáveis pela captura, compartilhamento e organização do conhecimento. Essa base proporciona organizar, armazenar e recuperar informações, apenas com o uso da tecnologia.

As ferramentas com escopo não tecnológico são relacionadas à finalidade a ser alcançada. São categorias que se distinguem pela sua função ou ao seu destino, com a intenção de aperfeiçoamento da gestão interna. Esse grupo é destinado a preencher as lacunas visualizadas pelos resultados estratégicos e pela eliminação do conhecimento sem utilidade (WENGER *et al.*, 2002 *apud* KLEIN *et al.*, 2019).

Dessa forma, para acontecer a prática eficaz de ferramentas é preciso alinhamento que promova o seu uso, apoiado nos benefícios da riqueza cultural da empresa. Essas práticas podem ser representadas por mudanças que aumentam a qualidade e produtivida-

de dos produtos ou serviços. Além disso, são necessários métodos concebidos às culturas, que facilitem o desenvolvimento de líderes e que estimulem a participação (ALAVI *et al.*, 2005 *apud* KLEIN *et al.*, 2019).

As ferramentas podem ser consideradas como referências para o crescimento da organização pelos gestores, mesmo para empresas que não priorizam a GC, pois possibilitam o aprendizado com rapidez e segurança. Por isso, e dependendo da ferramenta que se queira implantar, é importante estabelecer um período de desenvolvimento gradativo de atividades para assegurar os fundamentos de eficiência e eficácia.

#### 4.2 Implantação das ferramentas

Referente à entrevista, a pergunta inicial foi descobrir os motivos da implantação das ferramentas e práticas de GC, bem como verificar se são utilizadas na passagem do conhecimento. Foi constatado que para o AMRJ as ferramentas são utilizadas para melhoria de processos e criação do conhecimento organizacional. São empregadas ainda para fomentar a aceleração de aprendizagem, aumentar a autonomia com foco no desenvolvimento de competências; e para evitar que o conhecimento seja perdido nas situações de rotatividade entre setores, nas transferências, na aposentadoria de servidores e nos desligamentos.

A indagação inicial aos utilizadores das ferramentas foi se conhecem os motivos da implantação das ferramentas e práticas, afirmaram que foi para cumprir determinação do Programa Netuno, com base no progresso do gerenciamento da informação e dos processos de aprendizado. Outros afirmaram que seguiram orientações de grupos de trabalho; da Assessoria de Gestão Integrada; dos responsáveis pelo planejamento organizacional e de instruções na página da intranet do Arsenal.

A utilização de ferramentas apoia os processos, promovem a gestão do conhecimento e possuem natureza estratégica pela busca da excelência das empresas. Isso é enxergado quando são empregadas nos planos de ação, documentos e outros registros com o intuito de melhoria, reforçando a importância e a ligação da gestão do conhecimento para competitividade da empresa. A implantação das ferramentas comprova o fortalecimento na geração de qualidade dos produtos (BASTIANI, 2013).

Segundo Souza (2009), as ferramentas de gestão são utilizadas para a manutenção das organizações e para atingir um espaço cada vez maior no auxílio da resolução de problemas. Os benefícios do emprego das ferramentas são vistos desde o nível operacional

até a alta administração, favorecendo a qualidade e os objetivos estabelecidos. Todavia, não necessitam ser aplicadas em toda a organização, a quantidade será de acordo com o bom desenvolvimento das atividades.

A implantação de ferramentas de GC é um recurso de suma importância pela sua praticidade e viabilidade nos processos que requerem confiabilidade metodológica, acontece de forma concomitante com as atividades estabelecidas nas estratégias institucionais. Pode-se destacar nessa implantação o fato de ser um facilitador na busca pelas informações provenientes da mensuração de desempenho, que agrega valor aos padrões preestabelecidos pela administração, sejam eles internos ou externos à organização.

#### 4.3 Inventário do conhecimento institucional

O inventário do conhecimento ajuda evitar a interrupção das atividades, preservar o conhecimento e agir proativamente como potencial de circulação e compartilhamento de registros organizacionais. É bastante eficaz aplicá-lo nos colaboradores que estão próximos do afastamento de suas atividades, seja momentaneamente ou permanentemente. As abordagens são relacionadas com a descoberta e cadastro das melhores práticas nas empresas.

Segundo Marques (2017), o inventário do conhecimento tem como função descobrir determinados mecanismos, localizar os ativos do conhecimento, identificar e classificar os problemas nas diversas áreas do conhecimento. A obtenção desses ativos poderá ser realizada por meio de questionários, realização de entrevistas e pesquisa em profundidade. O emprego da gestão do conhecimento é uma das condições para subsidiar a performance desse processo, pois contribui para superação das dificuldades existentes.

Nessa perspectiva, a entrevista e o questionário foram importantes para descobrir quais ferramentas são mais utilizadas efetivamente. Foi respondido que todas as ferramentas planejadas e descritas no PGC do AMRJ foram de alguma forma iniciadas nos setores do AMRJ. Aquelas que melhor se adequaram às características da cultura organizacional da OM, com participação ativa dos setores envolvidos, foram continuadas. Algumas ferramentas, que dependiam de aplicação de recursos adicionais financeiros e de pessoal, como algumas com dependência de desenvolvimento de sistema de TI, não foram priorizadas inicialmente, apesar de terem iniciativas incrementadas, seja em pesquisa de mercado da ferramenta ou estudos iniciais desenvolvidos.

Das oito ferramentas sugeridas, apenas mapa de conhecimentos críticos e portal do conhecimento não estão sendo utilizadas atualmente ou programadas para início próximo. As demais são utilizadas conforme detalhamento no PGC ou com alterações para melhor adequação ao processo ou setor, mas com objetivo semelhante ao previsto no PGC. Nesse sentido, 75% das ferramentas já estão em fase de uso ou programadas para início próximo.

Considera-se que a utilização de ferramentas não é controlada na totalidade, apenas algumas prioritárias, pelo núcleo do Programa Netuno. Assim, não há como afirmar quais setores utilizam mais ou menos as ferramentas divulgadas.

Entretanto, averiguou-se que as ferramentas mais utilizadas pelos órgãos internos são mapeamento de processos críticos, reunião de lições aprendidas e radar de desembarque.

#### 4.4 Monitoração do uso das ferramentas

Percebe-se que atualmente o núcleo do Programa Netuno e gestão do conhecimento da OM é bem reduzido, com significativa diminuição de pessoal nos últimos três anos, sendo suas atividades priorizadas para o acompanhamento do Planejamento Estratégico e de Riscos da OM, acompanhamento de iniciativas do Plano de Acompanhamento da Gestão e Contrato de Autonomia da Organização e ações referentes ao novo modelo de gestão da OM. Nesse sentido, as atividades de GC também vêm sendo priorizadas de acordo com a disponibilidade de recursos desse OI. Para um melhor aproveitamento, o núcleo foca no acompanhamento de algumas ferramentas consideradas prioritárias e se coloca como suporte para assessoria nas demais ferramentas, atuando na divulgação e orientação de uso.

As ferramentas que possuem controle no OI são mapeamento de processos críticos, páginas amarelas e reunião de lições aprendidas. Para as demais ferramentas, são divulgadas notas em plano do dia para incentivo de uso pelos órgãos internos das práticas de GC, benefícios para o setor e contato da assessoria para orientação e auxílio na utilização.

O mapeamento de processos críticos foi realizado pelos setores do AMRJ em conjunto com o núcleo. O acompanhamento ocorreu até o envio final da documentação gerada para a coordenadoria de organização e métodos, responsável pelo controle de documentações no AMRJ. Todos os processos industriais definidos como críticos pelo AMRJ tiveram seus procedimentos detalhados.

As páginas amarelas foram desenvolvidas por meio de uma ferramenta de TI para controle do banco de dados gerado em MS Access. Essa ferramenta aguarda integração ao sistema do AMRJ para que seja possível atualização de dados, a cada seis meses, com a participação da tripulação. Atualmente, os militares recém-embarcados, além dos militares do Departamento da Produção (DDP) do AMRJ (Oficinas Técnicas), foram entrevistados por representantes do núcleo do Programa Netuno e gestão do conhecimento e tiveram suas informações de conhecimentos, habilidades e experiências profissionais registradas na ferramenta desenvolvida. Os relatórios que podem ser gerados por pesquisa na ferramenta ficam disponíveis para acesso da alta administração da OM (Diretor, Vice-Diretores e Chefe do Departamento de Pessoal).

As reuniões de lições aprendidas são controlados pelo núcleo do Programa Netuno e gestão do conhecimento. São realizadas mensalmente, relativas aos processos de obtenção (pregões) finalizados a cada mês e indicados pelo Departamento de Obtenção do AMRJ. Os resultados das lições aprendidas são apresentados no Conselho de Gestão da OM.

Para ajudar a monitorar o uso das ferramentas, está em fase de elaboração o Termo de Referência (TR) para contratação de empresa para desenvolvimento de ferramenta que vai atuar como um repositório técnico para a organização, sendo extremamente necessário para integrar os diversos produtos dos processos de GC dos setores da OM.

#### 4.5 Propagação do conhecimento

Outro fator importante do uso das ferramentas é a propagação do conhecimento. As ferramentas são utilizadas na OM para a explicitação do conhecimento, especialmente pelo detalhamento de procedimentos, nos desligamentos de militares e servidores civis. Com isso, são documentadas muitas práticas de trabalho que eram realizadas apenas pela experiência sem nenhum registro procedimental.

Sabe-se que tal conhecimento explícito responde por uma pequena parte do conhecimento, principalmente dos processos industriais, em que o conhecimento tácito é muito relevante. Entretanto, o detalhamento de procedimentos era o início necessário na gestão dos conhecimentos organizacionais do AMRJ.

O detalhamento de procedimentos, além de importante fator para a retenção de conhecimento, facilita o aprendizado para os militares e servidores recém-embarcados. A ferramenta Radar de desembarque, disponível na página do AMRJ para utilização dos encar-

regados de órgãos internos, também inclui parte de sua informação com controle do Departamento de Pessoal, por meio da Tabela Mestra da Força de Trabalho (TMFT) e da coluna referente à previsão de desembarque. Apesar de ser uma ferramenta simples e de fácil utilização, é de extrema importância para as chefias, especialmente as de grandes setores, considerando a previsão de desembarque e por facilitar a passagem de conhecimento sem grandes surpresas para o encarregado.

A percepção dos OI a respeito desses registros de conhecimentos e práticas de trabalho realizadas, foram que eles colaboram na passagem de função e no desembarque de pessoal; promovem a sistematização de procedimentos técnicos; contribuem na continuidade de procedimentos e no processo de treinamento. Os registros colaboram, ainda, para tirar dúvidas dos militares e civis que já estão no setor, bem como ajudam os recém-embarcados a aprenderem a nova função de forma mais rápida.

Sendo assim, a propagação do conhecimento nas organizações públicas deve contribuir para melhoria da qualidade dos serviços e ir além do modelo burocrático de gestão, no qual a informação é disseminada por normas comuns, dentro do arranjo organizacional. A falta de capacidade de disseminação do conhecimento pode provocar a deterioração estrutural e funcional, dificultando o desenvolvimento pessoal (CARVALHO *et al.*, 2006).

#### 4.6 Utilização das ferramentas para novas atividades

Constata-se para aquele que vai executar uma nova atividade, um conhecimento explícito é ideal para um primeiro contato, seja por meio de um procedimento ou manual, sem a necessidade neste momento de um contato interpessoal. Para conhecimentos tácitos, a experimentação e processos com utilização de ferramenta de tutoria são mais adequados. Atualmente a tutoria ocorre no período em que militares em fase de curso do Quadro Técnico Industrial de Praças (QTIP) fazem estágio nas oficinas do AMRJ.

Verifica-se, ainda, que o tempo de aprendizado é bastante reduzido quando as informações já estão registradas. A existência de procedimentos detalhados em manuais auxiliam o recém-embarcado no aprendizado de novas atividades. As ferramentas funcionam como método de transmissão do conhecimento e como fonte de consulta. São facilitadores para compreensão das atividades a serem desempenhadas em função do histórico de conhecimento disponível nos documentos internos.

Para Silva e Burger (2018), a aprendizagem e o conhecimento são fenômenos que se complementam e andam juntos a partir de processos de reforço mútuo. A aprendizagem cria um novo conhecimento na medida que destaca o que é aprendido. Esclarecer essas construções permite o entendimento e a condução de uma política de desenvolvimento organizacional.

Inicialmente, as ferramentas ajudam a reter o conhecimento pelo esclarecimento de dificuldades e por proporcionar soluções práticas. Auxiliam no desempenho das atividades e promovem uma melhoria contínua de procedimentos no que diz respeito aos conhecimentos explicitáveis.

#### 4.7 Limitações para implantação de ferramentas

Como verificado, o AMRJ possui baixo suporte de TI para a aplicação e desenvolvimento de ferramentas; o setor de TI tem sua TMFT muito reduzida em comparação ao planejado; participação pouco ativa de setores nas atividades de GC; baixo reconhecimento da importância das práticas de GC por parte dos encarregados dos setores; defasagem do efetivo de GC da organização, dificultando a aplicação de esforços nas atividades de gestão; não ocorre a reposição de militares e servidores civis após o desembarque, comprometendo o planejamento para o compartilhamento tácito de conhecimentos com base na experiência; e falta de normativo para a GC de forma integrada pela MB, com orientações padronizadas para as diversas OM, assim como ferramentas e sistemas de uso comum.

Foi constatado também que os OI colocaram como dificuldades o excesso de demanda, impossibilitando pôr em prática as ferramentas de GC; resistência dos colaboradores, pois algumas vezes as pessoas não enxergam claramente os benefícios da implantação de uma ferramenta; falta de pessoal e de definição de como será o AMRJ no médio prazo, mudanças de planejamento; dificuldade do pessoal na implementação de mudanças; resistência das pessoas em transmitir o conhecimento para os demais; perda de pessoal; e os desembarques não são programados.

## 5 CONCLUSÃO

Pelo apresentado na pesquisa que possui como propósito demonstrar a aplicação de ferramentas e métodos de gestão do conhecimento no Arsenal de Marinha do

Rio de Janeiro (AMRJ) e sua participação para otimizar e padronizar os processos, para que a organização possa utilizar as ferramentas de GC a fim de preservar, promover e planejar a passagem do conhecimento na instituição, é importante salientar que a correta aplicabilidade das ferramentas passa pela interpretação de modelos que permitem a integração das diferentes atividades organizacionais.

Além disso, a relevância deste estudo se deve ao fato de participar na manutenção da qualidade dos serviços prestados no AMRJ e para busca da disseminação colaborativa de programas de informação para desenvolver a gestão do conhecimento. Em que pese o emprego dos atributos de GC constar na literatura, ficou claramente demonstrado que há necessidade de investimentos para aprimorar os procedimentos nas diversas áreas.

Foi realizado um exame detalhado da literatura de GC na administração pública e na MB, com destaque na fundamentação das boas práticas que fornecem uma melhor compreensão da pesquisa. Para tanto, é oportuno propor um apanhado de definições teóricas que busquem compreender as estruturas e os processos de GC que determinam a criação do conhecimento nas organizações, projetadas para auxiliar na melhoria contínua das estratégias.

Considera-se de fundamental importância a criação de ferramentas de gestão do conhecimento que transformam o conhecimento tácito cotidiano em conhecimento explícito. Existem diferenças nos tipos de conhecimentos devido às suas peculiaridades, no tácito o conhecimento fica parado no conhecedor e pode ser entendido como um modelo mental. Já no conhecimento explícito há troca de informações, pode ser obtido por fontes de consulta e não permanece estático na organização.

Com relação aos elementos que contribuem na construção do conhecimento, a capacitação profissional é capaz de incrementar claramente o desempenho e a produtividade dos profissionais, além de ajudar na tomada das melhores decisões, mediante o levantamento das prioridades. O processo de formação profissional possibilita a utilização de recursos técnicos e o desenvolvimento de soluções internas, que permitem a capacidade de ação das pessoas no trabalho.

Nos resultados encontrados, a pesquisa evidenciou como pontos positivos da implantação de ferramentas e práticas de GC: maior conhecimento pela tripulação do que é a gestão do conhecimento e suas ferramentas; maior disponibilidade de conhecimento

explícito para os processos industriais críticos; e desenvolvimento pelo núcleo do Programa Netuno e gestão do conhecimento de iniciativas para elaboração de novas ferramentas em conjunto com os demais setores, como o Escritório de Tecnologia da Informação.

Por fim, as mudanças ocorridas no AMRJ por meio da implantação das ferramentas: comunidades de prática, reunião de lições aprendidas, tutoria, radar de desembarque, mapa de conhecimentos críticos, páginas amarelas, portal do conhecimento e mapeamento de processos críticos favorecem a disseminação do conhecimento técnico, beneficiam novas atividades e sua aplicação ainda é dependente de iniciativas da organização.

## REFERÊNCIAS

- ALBINO, J. P.; e REINHARD, N. **KMAUDITBR: Uma Ferramenta para Diagnóstico e Avaliação de Sistemas de Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/345>. Acesso em: 10 mai. 2022.
- ALENCAR FILHO, E. M. de.; *et al.* **Gestão de Conhecimento**. 20f. Monografia (Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas) Instituto de Desenvolvimento da Amazônia, Manaus, AM, 2019. Disponível em: <https://repositorio.idaam.edu.br>. Acesso em: 03 mai. 2022.
- ALMEIDA, J. L. S. de; e DUARTE, E. N. **Evolução e Tendências das Pesquisas em Gestão do Conhecimento no Campo da Ciência da Informação**. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/10338>. Acesso em: 15 abr. 2022.
- AMRJ. **Carta de Serviços**. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/amrj/carta-de-servicos>. Acesso em: 22 abr. 2022.
- ARRUDA, A. T. de.; *et al.* **A Qualidade de Vida nas Organizações Como Fator Influenciador na Produtividade de Seus Colaboradores**. 65f. Monografia, Faculdade G e P, Pederneiras, SP, 2016. Disponível em: <https://www.fgp.edu.br/uploads/2017/03/TCC-2016-A-qualidade-de-vida-nas-organizações-como-fator-influenciador-na-produtividade-de-seus-colaboradores.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2022.
- BASTIANE, J. A. de. **Mapeamento da Gestão do Conhecimento Por Meio das Ferramentas da Gestão da Qualidade em Micro e Pequenas Empresas**. 99f. Dissertação apresentada à Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, 2013. Disponível em: [http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UTFPR-12\\_64a27adac40ac6b87ae17e24101959c2](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UTFPR-12_64a27adac40ac6b87ae17e24101959c2). Acesso em: 03 jul. 2022.
- BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: Como Implementar a Gestão do Conhecimento para Produzir Resultados em Benefício do Cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.
- BRASIL. Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro. **Plano de Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro, RJ. 2019.
- BRASIL. **Decreto nº 10.178, de 18 de dezembro de 2019**. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, para dispor sobre os critérios e os procedimentos para a classificação de risco de atividade econômica e para fixar o prazo para aprovação tácita e altera o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, para incluir elementos na Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10178.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10178.htm). Acesso em: 11 mai. 2022.
- BRASIL. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm). Acesso em: 11 mai. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm). Acesso em: 11 mai. 2022.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. **Manual de Procedimentos do Programa Netuno**. Rio de Janeiro, RJ. 2021.

BRASIL. Imprensa Nacional. **Manual de Referência de Mapeamento de Processos**. Brasília, DF. 2018.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. EMA-134 – **Manual de Gestão Administrativa da Marinha**. Brasília, DF, 2018.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. PEM 2040 – **Plano Estratégico da Marinha**. Brasília, DF, 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Carta de Serviços Gerais do Setor**. Brasília, DF, 2019.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. SGM-107 – **Normas Gerais de Administração**. Brasília, DF, 2021.

CAMPINHO, R. L. S. **Desenvolvimento de Projetos de Engenharia de Meios Navais: Uma Abordagem Sob a Perspectiva da Gestão do Conhecimento**. 56f. Monografia (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia) Escola Superior de Guerra, RJ, 2020. Disponível em: <https://repositorio.esg.br/bitstream/123456789/1193/1/CAEPE.82%20TCC%20VF.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2022.

CARVALHO, A. R. de S.; *et al.* **Ferramentas de Disseminação do Conhecimento em Uma Instituição de C,T&I de Defesa Nacional**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/qKTcj5RPGNHGQLFPN4kbKSP/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 07 jul. 2022.

CHERUBINI, C. M. B. **A Gestão Além da Competência Primária dos Órgãos Públicos: Estudo da Implementação da Lei Maria da Penha pelo Judiciário Fluminense**. 98f. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, RJ, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18072?show=full>. Acesso em: 09 mai. 2022.

COLAUTO, R. D.; e AVELINO, B. C. **Identificação do Capital Intelectual não Adquirido em**

**Entidades do Terceiro Setor.** Disponível em:

<https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis/article/view/7875>. Acesso em: 22 mai. 2022.

CORCINO, K. F.; *et al.* **Um Estudo Sobre os Princípios do GESPÚBLICA no Âmbito da Gestão de Pessoas em um Órgão do Governo do Estado de Pernambuco.** Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/337810170>. Acesso em: 10 mai. 2022.

CORDEIRO, M. de M. **A Gestão do Conhecimento e o Desempenho Organizacional: Um Estudo em Organizações de Educação.** 163f. Tese (Curso de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Negócios) Pontifícia Universidade Católica, Rio Grande do Sul, RS, 2017. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/7733>. Acesso em: 20 abr. 2022.

CORREIA NETO, J. A.; e AMORIM, T. M. **A Prática da Governança Corporativa na Marinha do Brasil: O Programa Netuno e o Foco na Gestão com Excelência.** Disponível em:

<https://doi.editoracubo.com.br/10.4322/pagmar.2018.003>. Acesso em: 15 mai. 2022.

COSTA, R. J. da. **Plano de Negócio para o Desenvolvimento da Empresa Training – Capacitação Profissional.** 67f. Monografia (Curso de Pós-Graduação, MBA Gestão Estratégica) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2011. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/43288>. Acesso em: 16 mai. 2022.

D'ARRIGO, F. P.; *et al.* **Propriedade Psicológica, Poder e Intenção de Compartilhar Conhecimento nas Organizações.** Disponível em:

<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11278>. Acesso em: 18 mai. 2022.

DINIZ, A. C. de M. **A Gestão do Conhecimento na Área de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba.** 239f. Dissertação apresentada à Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2014. Disponível em:

[https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/5926?locale=pt\\_BR](https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/5926?locale=pt_BR). Acesso em: 09 mai. 2022.

DORNELES, E. L.; *et al.* **A Liderança como Diferencial nas Organizações: Um Estudo Sobre a Percepção dos Gestores.** Disponível em:

<https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4151>. Acesso em: 18 mai. 2022.

DUTRA, M. H.; *et al.* **O Programa de Repasse do Conhecimento como Ferramenta de Auxílio à Gestão do Conhecimento: Um Caso em Estudo do Setor Elétrico Brasileiro.** Disponível em:

[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/551\\_Seget2008%20GC.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/551_Seget2008%20GC.pdf). Acesso em: 08 jun. 2022.

ELIAS, M. V. **Os Desafios na Implementação da Gestão do Conhecimento Entre Esferas Governamentais: Uma Análise a Partir de Estratégias Adotadas no Enfrentamento à Pandemia de COVID-19.** 45f. Monografia (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia) Escola Superior de Guerra, RJ, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.esg.br/handle/123456789/1474>. Acesso em: 03 mai. 2022.

FERNANDES, F. R.; *et al.* **Comunidades de Prática: Uma Revisão Bibliográfica Sistemática Sobre Casos de Aplicação Organizacional.** Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/46691>. Acesso em: 05 jun. 2022.

FRAUENDORF, R. B. de S.; e PRADO, G. do V. T. **Comunidade Virtual de Práticas de Formador de Formadores: Um Convite à Escrita de Narrativas de Experiências Vividas.** Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/75530>. Acesso em: 05 jun. 2022.

FUKUNAGA, F. **Programa Essencial da Gestão do Conhecimento: Guia de Práticas.** Disponível em: <https://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/guia-passo-a-passo-pr%C3%A1ticas-de-gc-2017-08-28-v2a.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2022.

FUKUNAGA, F. **Práticas de GC: Mapeamento de Conhecimento Crítico.** Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/pratica-de-gc-mapeamento-de-conhecimento-critico>. Acesso em: 12 jun. 2022.

GALDINO, J. P. Da S.; *et al.* **Oportunidades de Formação em Avaliação de Tecnologias em Saúde: Mapeamento de Cursos Nacionais e Internacionais.** Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/41089>. Acesso em: 16 mai. 2022.

GARRIDO, I. dos S.; e RODRIGUES, R. S. **Portais de Periódicos Científicos Online: Organização Institucional das Publicações.** Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/943>. Acesso em: 12 jun. 2022.

GUEDES, J. A. S.; e STRAUHS, F. do R. **Portais do Conhecimento de Universidades: Um Quadro Referencial para Avaliação de Potencial Semântico.** Disponível em: <https://revista.ibict.br/liinc/article/view/3667>. Acesso em: 11 jun. 2022.

HEEMANN, C. **A Aprendizagem nas Organizações: Comunidades de Prática e Letramento Digital.** Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/textolivres/article/view/16645>. Acesso em: 18 mai. 2022.

KLEIN, S. B.; *et al.* **Alinhamento de Ferramentas de Gestão do Conhecimento em Uma Instituição de Ensino Superior.** Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/37497>. Acesso em: 02 jun. 2022.

LIMA, K. K. de.; *et al.* **Desenvolvimento Regional: As instituições de Ensino Superior (IES) e a Interação com o Distrito Agroindustrial de Anapólis (DAIA).** Disponível em: <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/baru/article/view/4461>. Acesso em: 18 mai. 2022.

MARQUES, D. **Modelo para Auditoria do Conhecimento em Gerenciamento de Projeto.** 177f. Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2017. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/?p=2370>. Acesso em: 05 jul. 2022.

MARTINS, I. F. **Gerenciamento do Capital Intelectual Por Meio da Informação e Conhecimento.** 41f. Monografia (Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Informação e Pessoas) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2016.

Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-AMMHCA>. Acesso em: 21 mai. 2022.

MATOS, F. G. F. de. **Gestão do Conhecimento: Uma Abordagem Conceitual e Suas Vantagens Para a Gestão Pública**. 20f. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal) Universidade Federal de São João Del Rei, MG, 2018. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/501>. Acesso em: 09 mai. 2022.

MICHEL, S. L. **A Importância da Gestão do Conhecimento para Geração de Diferencial Competitivo: Estudo de Caso da Empresa Petróleo Brasileiro S/A**. 40f. Monografia, Universidade Federal de Juiz de Fora, MG, 2011. Disponível em: <https://www.docsity.com/es/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento-para-geracao-de-diferencial-competitivo-estudo-de-caso-da-empresa-petroleo-brasileiro-s-a/6982252/>. Acesso em: 19 mai. 2022.

NONAKA, I.; e TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman editora, 2008.

PARREIRA, T. J. **A Gestão do Conhecimento no Corpo de Intendentes da Marinha do Brasil: Desafios e Oportunidades na Busca pela Excelência da Aprendizagem Organizacional**. 92f. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, RJ, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11446>. Acesso em: 05 mai. 2022.

PEREIRA, K. R.; *et al.* **Gestão do Conhecimento em Ferramentas de Chat no Contexto Organizacional: Práticas para a Recuperação do Conhecimento**. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/11840>. Acesso em: 18 mai. 2022.

POSPICHIL, B.; *et al.* **Capital Intelectual Individual e Coletivo: Estudo em Uma Indústria Química**. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6814132>. Acesso em: 22 mai. 2022.

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do Conhecimento: A Busca da Humanização, Transparência, Socialização e Valorização do Intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

ROUBACH, L. B; e OLIVEIRA, M. P. V. de. **A Relação Entre o Planejamento e o Sucesso do Projeto Sob os Efeitos do Risco e da Capacitação Profissional**. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/19048>. Acesso em: 30 abr. 2022.

SABINO, M. M. F. L; *et al.* **Análise de Maturidade da Gestão do Conhecimento em Uma Tutoria de Cursos de Graduação a Distância**. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/61580#:~:text=Os%20resultados%20da%20pesquisa%20quantitativa,de%20GC%20para%20a%20Tutoria>. Acesso em: 08 jun. 2022.

SANTANELLA, L. A.; e RODRIGUES, J. L. K. **A Gestão do Negócio Turístico Apoiado na**

**Capacitação Profissional e na Qualidade de Atendimento ao Cliente.** Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/312236967\\_A\\_Gestao\\_do\\_Negocio\\_Turistico\\_apoiado\\_na\\_capacitacao\\_profissional\\_e\\_na\\_qualidade\\_do\\_atendimento\\_ao\\_cliente](https://www.researchgate.net/publication/312236967_A_Gestao_do_Negocio_Turistico_apoiado_na_capacitacao_profissional_e_na_qualidade_do_atendimento_ao_cliente). Acesso em: 30 abr. 2022.

SANTIAGO JR, José Renato Sátiro. **Gestão do Conhecimento: A Chave para o Sucesso Empresarial.** São Paulo: Novatec, 2004.

SANTOS, A. L.; e SILVA, S. de C. **Desenvolvimento de um Modelo de Gestão do Conhecimento em um Núcleo de Inovação Tecnológica.** Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/787>. Acesso em: 21 mai. 2022.

SANTOS, A. M. dos; e ACOSTA, A. C. **Gestão do Capital Intelectual.** Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/23722>. Acesso em: 22 mai. 2022.

SILVA, C. E. S. da. **O Uso da Ferramenta de Páginas Amarelas na Gestão do Conhecimento Organizacional.** 45f. Monografia, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, 2008. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k208131.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k208131.pdf). Acesso em: 11 jun. 2022.

SILVA, T. C.; e BURGER, F. **Aprendizagem Organizacional e Inovação: Contribuições da Gestão do Conhecimento para Propulsionar Um Ambiente Corporativo Focado em Aprendizagem e Inovação.** Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48190/aprendizagem-organizacional-e-inovacao---contribuicoes-da-gestao-do-conhecimento-para-propulsionar-um-ambiente-corporativo-focado-em-aprendizagem-e-inovacao>. Acesso em: 08 jul. 2022.

SILVA, U. G. da. **Treinamento e Capacitação.** 51f. Monografia, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/posdistancia>. Acesso em: 17 jun. 2022.

SIMPLICIO, C. C. **Análise das Práticas de Gestão do Conhecimento e da Informação Aplicadas a um Processo do Setor de Perdas da Distribuidora Energia Cearense.** 67f. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/35788>. Acesso em: 07 mai. 2022.

SOUZA, M. C. P. de. **A Importância das Ferramentas de Gestão nas Organizações.** Disponível em: [https://portal.fslf.edu.br/uploads/2016/12/a\\_importancia\\_das\\_ferramentas\\_de\\_gestao\\_nas\\_organizacoes](https://portal.fslf.edu.br/uploads/2016/12/a_importancia_das_ferramentas_de_gestao_nas_organizacoes). Acesso em: 03 jul. 2022.

SOUZA, S. do N. **O Uso das Mídias Sociais para Fomento à Gestão do Conhecimento: Um Estudo Sobre sua Aderência na Marinha do Brasil.** 91f. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, RJ, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30997>. Acesso em: 14 mai. 2022.

STRAUHS, Faimara do Rocio. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymar, 2012.

TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TURBAN, E; LEIDNER, D; MCLEAN, E; e WETHERBE, J. **Tecnologia da Informao para Gestão**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman editora, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administrao**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERONESE, G. S. **Métodos para Captura de Lioes Aprendidas: Em Direo a Melhoria Contínua na Gestão de Projetos**. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9589>. Acesso em: 05 jun. 2022.

VIDAL JUNIOR, G. de C. V. **Programa Netuno: Uma análise  Luz da Estrutura CDC de Avaliao de Programas**. 57f. (Centro de Ciências Sociais Aplicadas) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/44542>. Acesso em: 15 mai. 2022.

## APÊNDICE A

### ENTREVISTA: ASSESSOR DE GESTÃO INTEGRADA DO AMRJ

E1 – Por que o AMRJ implantou as ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento (GC)?

E2 – Todas as ferramentas e práticas de GC foram implantadas no AMRJ?

E3 – Qual a porcentagem de uso das ferramentas e práticas de GC?

E4 – Quais Órgãos Internos (OI) estão utilizando melhor as ferramentas e práticas de GC?

E5 – Como é monitorado a utilização das ferramentas e práticas de GC?

E6 – Quais ferramentas e práticas de GC já operam *online*?

E7 – Como as ferramentas e as práticas de GC colaboram para preservar, promover e planejar a passagem do conhecimento no AMRJ?

E8 – Como as ferramentas e as práticas de GC são utilizadas para continuidade dos processos?

E9 – Como os documentos e gerenciamento de processos são utilizados para disseminação do conhecimento técnico?

E10 – Quais benefícios a utilização de ferramentas e práticas de GC proporcionam para quem vai executar uma nova atividade?

E11 – Quais são as dificuldades para implantação das ferramentas e práticas de GC?

E12 – Qual tem sido o resultado positivo da implantação de ferramentas e práticas de GC?

E13 – Como as ferramentas e práticas de GC são divulgadas no AMRJ?

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO: UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC) NO AMRJ

Ferramentas e práticas de GC aplicadas no AMRJ:

“Comunidades de prática: são grupos de pessoas que compartilham um interesse comum e que interagem regularmente como forma de inovar, compartilhar conhecimentos ou na resolução de problemas” (PGC-AMRJ).

“Reunião de lições aprendidas: têm por objetivo o levantamento, pelos principais participantes do projeto ou processo em análise, dos pontos positivos (que devem ser repetidos) e dos pontos negativos (que devem ser evitados ou executados de forma diferente)” (PGC-AMRJ).

“Tutoria: ferramenta destinada a facilitar a integração do militar/ civil recém-embarcado ao ambiente de trabalho e instalações do AMRJ. O tutor será estabelecido pelo órgão interno ou divisões do Departamento da Produção (OI-DDP) no momento do embarque do novo integrante no setor e informado ao AMRJ-085” (PGC-AMRJ).

“Radar de desembarque: ferramenta destinada a mapear os desembarques programados ou possíveis em cada OI-DDP” (PGC-AMRJ).

“Mapa de conhecimentos críticos: ferramenta destinada a mapear as pessoas críticas, detentoras de conhecimentos críticos para a organização, em cada OI-DDP” (PGC-AMRJ).

“Páginas amarelas: ferramenta destinada a identificação de conhecimentos e habilidades da tripulação. Entre as informações de interesse estão a formação em níveis técnico, superior ou de pós-graduação, habilidades em ferramentas e softwares diversos e experiência profissional anterior (na MB ou extra-MB)” (PGC-AMRJ).

“Portal do conhecimento: ferramenta destinada ao compartilhamento de conhecimentos. A principal funcionalidade é a de repositório de documentos e comunicação na temática GC” (PGC-AMRJ).

“Mapeamento de processos críticos: o mapeamento e modelagem de processos, apesar de não ser uma ferramenta originária da gestão de conhecimento é altamente relevante nos processos de conversão do conhecimento” (PGC-AMRJ).

P1 – Conhece os motivos da implantação das ferramentas e práticas de GC no AMRJ?

( ) Sim ( ) Não ( ) Parcialmente

Como conheceu?

P2 – Quais ferramentas e práticas de GC são mais utilizadas no seu Órgão Interno (OI)?

Comunidades de prática  Reunião de lições aprendidas  Tutoria  Radar de desembarque  Mapa de conhecimentos críticos  Páginas amarelas  Portal do conhecimento  Mapeamento de processos críticos

Qual motivo da utilização?

P3 – Considera as ferramentas e práticas de GC e eficientes para ajudar a realizar suas atividades?

Sim  Não  Parcialmente

Por que considera?

P4 – As ferramentas e as práticas de GC colaboram para preservar, promover e planejar a passagem do conhecimento no seu setor?

Sim  Não  Parcialmente

Por que colaboram?

P5 – As ferramentas e práticas de GC são utilizadas para continuidade dos processos?

Sim  Não  Parcialmente

Como são utilizadas?

P6 – As ferramentas e as práticas de GC são utilizadas para disseminação do conhecimento técnico?

Sim  Não  Parcialmente

Como são utilizadas na disseminação?

P7 – As ferramentas e as práticas de GC proporcionam benefícios para quem vai executar uma nova atividade?

Sim  Não  Parcialmente

Quais benefícios?

P8 – Há alguma dificuldade para implantação das ferramentas e práticas de GC?

Sim  Não  Parcialmente

Quais são as dificuldades?

P9 – Considera difícil a utilização das ferramentas e práticas de GC?

Sim  Não  Parcialmente

Qual motivo?

P10 – Como as ferramentas e práticas de GC são divulgadas para seus colaboradores?

Sim  Intranet  E-mail  Pasta pública na rede  Outros \_\_\_\_\_

Não

P11 – Tem alguma sugestão sobre a utilização das ferramentas e práticas de GC?