

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) Isabelle Leal da Silva Cardoso

METODOLOGIA E PROCESSOS PARA EXECUÇÃO PRÁTICA DA GESTÃO DE
CONHECIMENTO NA MB: UMA ANÁLISE NA SETORIAL CONTÁBIL DO COMANDO
DA MARINHA

Rio de Janeiro

2020

CC (T) Isabelle Leal da Silva Cardoso

METODOLOGIA E PROCESSOS PARA EXECUÇÃO PRÁTICA DA GESTÃO DE
CONHECIMENTO NA MB: UMA ANÁLISE NA SETORIAL CONTÁBIL DO COMANDO
DA MARINHA

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

Orientador: CF (IM) Leonardo Freitas do
Amaral

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelas bênçãos concedidas e pela força para a conclusão de mais um projeto e de um grande passo na minha carreira naval.

Ao meu marido, Mauro, e meu filho, Miguel, pelo incansável apoio, incentivo e compreensão no dia a dia.

Aos meus pais, Paulo Roberto (*in memorian*) e Gelquiria, e à minha irmã, Emanuelle, pelo amor e amizade e por estarem sempre presentes e torcendo pelo meu sucesso.

Ao Vice-Almirante (IM) Marcus Vinícius Lima de Souza, Diretor de Finanças da Marinha, pela oportunidade de continuar servindo na célula *máter* da Intendência e pelo exemplo de liderança e chefe naval.

Ao Capitão de Fragata (IM) Amaral, meu orientador, pela competência, tranquilidade e precisas orientações que nortearam a elaboração deste trabalho.

À Capitão de Fragata (IM) Crisleia Aparecida Rebouças Farias, Chefe do Departamento de Contabilidade, pelo apoio e suporte do início ao fim do curso.

Aos demais militares do Departamento de Contabilidade da Diretoria de Finanças da Marinha que certamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Ao Corpo Docente da Escola de Guerra Naval, em especial à Capitão de Mar e Guerra (RM1-T) Chiara Leão Araújo de França Delgado de Freitas e ao SO-Ref-ET Francisco Rodrigues de Souza, pelo profissionalismo e solicitude nas orientações, correções e direcionamentos, imprescindíveis para a consecução deste trabalho.

Aos demais professores e colegas do curso, que com amizade e sabedoria, contribuíram para este importante projeto.

RESUMO

A implantação da Gestão do Conhecimento (GC) no Setor Público possibilita que os processos, produtos e serviços prestados sejam aperfeiçoados continuamente pelas entidades públicas, aumentando, assim, a satisfação dos cidadãos e da sociedade em geral. Esta pesquisa analisa as práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais na Setorial Contábil do Comando da Marinha, abordando aspectos conceituais de GC e avaliando o estágio de implantação e o grau de alcance dessas práticas. A Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), por meio do Departamento de Contabilidade, exerce a atribuição de Setorial Contábil do Comando da Marinha no Sistema de Contabilidade Federal, sendo responsável pela Gestão Contábil de toda a Marinha, e tem como visão de futuro ser reconhecida, até 2021, como referência na Administração Pública na Gestão Contábil. Este trabalho realizou uma análise documental e aplicou o questionário desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) aos militares que atuam no Departamento de Contabilidade da DFM. Nesse sentido, a pesquisa avaliou que, em geral, as práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais encontram-se implantadas na Setorial Contábil do Comando da Marinha e alcançam grande parte do Departamento de Contabilidade, sendo que as práticas *Benchmarking Interno e Externo* e Banco de Competências Organizacionais apresentam os resultados mais relevantes. Além disso, avaliou-se que a prática de GC denominada Gestão do Capital Intelectual necessita ser efetivamente implantada, pois existem apenas poucas iniciativas isoladas dentro do Departamento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Práticas de Gestão do Conhecimento. Processos organizacionais. Setorial Contábil do Comando da Marinha.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CRM	Customer Relationship Management
DE	Diretoria Especializada
DFM	Diretoria de Finanças da Marinha
DGPM	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DPMM	Diretoria de Pessoal Militar da Marinha
DSS	Decision Support System
EB	Exército Brasileiro
ERP	Enterprise Resource Planning
FAB	Força Aérea Brasileira
GC	Gestão do Conhecimento
Gespública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GT	Grupos de Trabalho
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
KPI	Key Performance Indicator
MAPCONT	Manual de Procedimentos Contábeis
MB	Marinha do Brasil
MCASP	Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público
NE	Notas Explicativas
OM	Organização Militar
OMOT	Organização Militar Orientadora Técnica
PCPR	Prestação de Contas da Presidência da República
PEO	Planejamento Estratégico Operacional
PLACAPE	Plano de Capacitação de Pessoal
SGM	Secretaria-Geral da Marinha
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TI	Tecnologia da Informação
UG	Unidade Gestora
UGE	Unidade Gestora Executora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO .	8
2.1	Aspectos conceituais sobre a Gestão do Conhecimento (GC)	8
2.2	Gestão do Conhecimento (GC) no Setor Público	10
2.3	Práticas de Gestão do Conhecimento (GC)	11
2.3.1	Práticas de Gestão do Conhecimento (GC) relacionadas aos processos organizacionais	14
3	A DIRETORIA DE FINANÇAS DA MARINHA (DFM) E A GESTÃO CONTÁBIL NA MARINHA DO BRASIL (MB)	17
4	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS OBTIDOS	20
4.1	Análise de documentos estratégicos da Diretoria de Finanças da Marinha	21
4.2	Análise dos questionários sobre as práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais na Setorial Contábil do Comando da Marinha	22
4.2.1	Estágio de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento (GC)	23
4.2.2	Alcance das práticas de Gestão do Conhecimento (GC)	26
4.2.3	As práticas de GC a serem aperfeiçoadas	28
5	CONCLUSÃO	28
	REFERÊNCIAS	31
	ANEXO	35
	APÊNDICE A	39
	APÊNDICE B	40

1 INTRODUÇÃO

Na Sociedade do Conhecimento, o recurso decisivo para o sucesso das organizações, tanto privadas quanto públicas, é o capital intelectual. Essa sociedade baseia-se na informação e no conhecimento e tem como principal fator de produção o conhecimento. Dessa forma, para a organização do trabalho e dos processos de gestão, o conhecimento consiste em um elemento fundamental, uma vez que efetua o elo entre a concepção e a execução da tarefa (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento (GC) surge “como um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho” (BATISTA, 2012, p. 39).

As organizações do setor privado utilizam a Gestão do Conhecimento (GC) como uma ferramenta que possibilita o aumento da produtividade e da lucratividade. Por outro lado, as organizações do setor público buscam implementar a GC com o intuito de prestar o melhor serviço aos cidadãos e à sociedade em geral (BATISTA, 2012).

Dentre as organizações do setor público, destaca-se a Marinha do Brasil (MB), pois é uma instituição nacional com relevantes serviços prestados à sociedade. Na estrutura organizacional da MB, é possível observar que a Diretoria de Finanças da Marinha (DFM) constitui-se em uma Organização Militar (OM) que tem a missão de dirigir as atividades relacionadas com Economia, Administração Financeira, Contabilidade e Custos na Marinha do Brasil (MARINHA DO BRASIL, 2020).

Dessa forma, no tocante às atividades relacionadas à Contabilidade, a DFM é a OM responsável pela Gestão Contábil de toda a MB, sendo, por esse motivo, denominada Órgão Setorial¹ do Comando da Marinha (também conhecido como Setorial Contábil do Comando da Marinha) integrando o Sistema de Contabilidade Federal, conforme estabelecido no Decreto nº 6.976/2009. A DFM tem como visão de futuro ser reconhecida, até 2021, como referência, no âmbito da Administração Pública, na Gestão Contábil.

Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) relacionadas aos processos organizacionais na Setorial Contábil do Comando da Marinha. Para isso, o presente trabalho tem como objetivos

¹ De acordo com o Decreto 6.976/2009, os órgãos setoriais podem ser caracterizados em Setorial Contábil de Unidade Gestora, Setorial Contábil de Órgão e Setorial Contábil de Órgão Superior. A DFM exerce os três tipos de caracterização.

específicos abordar os aspectos conceituais atinentes à Gestão do Conhecimento (GC), especialmente na Administração Pública (também conhecida como Setor Público), bem como avaliar o estágio de implantação e o alcance das práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais na Diretoria de Finanças da Marinha (DFM).

Para atingir os objetivos, pretende-se responder às seguintes questões: Quais as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) relacionadas aos processos organizacionais encontram-se implementadas na Setorial Contábil do Comando da Marinha? Qual o estágio de implantação e o grau de alcance dessas práticas? O problema a ser discutido consiste na análise das práticas (técnicas e ferramentas) de Gestão do Conhecimento (GC) na Setorial Contábil do Comando da Marinha que cooperam com o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da Gestão Contábil na Marinha do Brasil (MB).

Nesse contexto, o estudo das práticas de Gestão do Conhecimento (GC) relacionadas aos processos organizacionais da Setorial Contábil do Comando da Marinha pode contribuir para que a visão de futuro da DFM seja alcançada, o que demonstra a relevância do presente trabalho para a Diretoria de Finanças da Marinha (DFM) e, conseqüentemente, para a Marinha do Brasil (MB).

Em relação à metodologia, este trabalho utilizou pesquisa documental e aplicou um questionário (ANEXO) a todos os militares (Oficiais e Praças) lotados no Departamento de Contabilidade da DFM, totalizando 17 militares, haja vista que cabe a esse Departamento exercer a função de Setorial Contábil no âmbito do Comando da Marinha. Os Oficiais exercem as funções de Contadores (de Órgão Superior e de Unidades Gestoras) da Marinha e as Praças (a maioria Técnico em Contabilidade) exercem as funções de Analistas Contábeis. Conforme Marconi e Lakatos (2003), esses procedimentos para levantamento de dados em pesquisas podem ser utilizados de forma concomitante.

O questionário utilizado nesta pesquisa foi formulado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA²) e tem como finalidade avaliar a implantação e o alcance das práticas de Gestão do Conhecimento (GC). Para facilitar o entendimento dos respondentes, foram realizadas pequenas adaptações no questionário original, como a substituição dos termos “Organização” e “Empresa” por “Departamento” e do termo “Departamentos” por “Divisões”. Segundo Bento *et al.* (2016; 2017), Urpia, Sartori e Tenório (2018) e Urpia *et al.* (2018; 2019),

² Segundo o sítio do Observatório IPEA de Gestão do Conhecimento, o questionário é fruto do trabalho de técnicos do IPEA e da Fundação Oswaldo Cruz, o qual foi publicado pelo IPEA.

o questionário do IPEA foi utilizado por diversos trabalhos efetuados por Batista (2006; 2012) e Batista *et al.* (2007; 2014) e foi aplicado na Setorial Contábil do Comando da Marinha em julho de 2020.

Assim, tendo em vista que a Diretoria de Finanças da Marinha (DFM) também possui outras atribuições (atividades relacionadas à Economia, Administração Financeira e Custos), esta pesquisa se limitou a analisar as práticas de GC no Departamento de Contabilidade da DFM.

Para atender ao objetivo proposto, este trabalho foi estruturado em cinco seções. Além desta introdução, a segunda seção contempla os fundamentos teóricos, abordando os aspectos conceituais sobre a Gestão do Conhecimento (GC), sua aplicação no Setor Público e as práticas de GC. Em seguida, a terceira seção apresenta a estrutura da DFM, na qualidade de Setorial Contábil, e a Gestão Contábil na Marinha do Brasil (MB). A quarta seção apresenta a análise dos dados coletados e os resultados obtidos. Na última seção, consta a conclusão do estudo.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Esta seção apresenta os principais aspectos conceituais sobre a Gestão do Conhecimento (GC). Em seguida, aborda a sua importância e aplicação no Setor Público. Além disso, apresenta as práticas utilizadas para a implementação da GC e, por fim, discorre sobre a Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), principalmente no que tange à sua atuação na Gestão Contábil da Marinha do Brasil (MB).

2.1 Aspectos conceituais sobre a Gestão do Conhecimento (GC)

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser definida ou abordada de diversas formas, dentre elas, conforme Batista (2012), a GC consiste em um método para gerenciar os ativos de conhecimento/informação com a intenção de identificá-los e utilizá-los nas organizações.

Para definir a GC, muitos autores e instituições enfatizam os resultados esperados com a sua implementação, dentre os quais destaca-se: aprimorar a capacidade organizacional e melhorar o desempenho; efeitos positivos; agregar valor; produzir riqueza; vantagem competitiva sustentável e desempenho alto e permanente; e, majorar a competitividade (BATISTA, 2012).

Independentemente do resultado esperado, a Gestão do Conhecimento (GC) pode ser conceituada como “o processo no qual as organizações buscam realizar a gestão das suas atividades de forma a promover o desenvolvimento do conhecimento, [...]” (URPIA *et al.*, 2019, p. 101).

Gonzalez e Martins (2017) apontam que, para o seu estudo, a Gestão do Conhecimento (GC) deve ser considerada como um processo composto pelas seguintes etapas: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento. Na ótica desses autores, na aquisição são estudadas técnicas, como a aprendizagem organizacional, a absorção e a transformação do conhecimento. A fase ou etapa de armazenamento trata do indivíduo, da organização e da tecnologia da informação. Na distribuição, são analisados os temas Comunidade de Prática e Compartilhamento de Informações por meio da tecnologia da informação. Já na etapa de utilização são compreendidas as formas de se utilizar ou aplicar o conhecimento, bem como a transformação e a recuperação do conhecimento (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

O conhecimento ganhou visibilidade nas organizações após ter sido identificado como um dos elementos responsáveis pela permanência das empresas no mercado (SCHREIBER, 2015 *apud* URPIA *et al.*, 2019). Entretanto, o conhecimento em si não constitui um novo elemento das organizações, pois a inovação consiste em identificá-lo e gerenciá-lo como um ativo das entidades (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; URPIA *et al.*, 2019).

No contexto organizacional, o conhecimento, tanto o tácito quanto o explícito, surge a partir da informação e compõe o capital intelectual das entidades (NONAKA, 1991; URPIA *et al.*, 2019). Dessa forma, cumpre ressaltar que a gestão desse ativo não se limita apenas à utilização de ferramentas da tecnologia da informação, mas exige também uma transformação da cultura e da estrutura organizacional (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento tácito é intrínseco ao indivíduo, ou seja, está contido nas atitudes e na experiência do sujeito. Por isso, a sua formalização e difusão tornam-se difíceis. Já o conhecimento explícito é aquele proferido ou verbalizado por meio da linguagem e repassado a outros indivíduos (BARROSO; GOMES, 1999). O conhecimento explícito pode ser considerado a melhor maneira para se compartilhar conhecimento e advém do conhecimento tácito (POLANYI, 1966; SVEIBY, 1997).

Apesar de o conhecimento não se caracterizar como parte efetiva do patrimônio das organizações, a criação de produtos, serviços e processos está intimamente ligada à performance criativa dos indivíduos que atuam nelas, isto é, ao conhecimento ou saber de cada

pessoa, bem como a sua interação com os demais membros da equipe ou grupo (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Assim, para gerenciar o conhecimento da melhor forma, as atividades a seguir são consideradas fundamentais nas organizações: identificar; armazenar; adquirir; compartilhar e aplicar (BRASIL, 2019).

Estudos empíricos comprovam que as organizações privadas encontram dificuldades para efetivar a GC (DARR; ARGOTE; EPPLE, 1995 *apud* BRASIL, 2019). Tais fatos evidenciam que os benefícios de uma boa gestão do conhecimento exigem um grande esforço da organização, bem como a consolidação de uma cultura organizacional que efetivamente valorize o conhecimento (BRASIL, 2019).

2.2 Gestão do Conhecimento (GC) no Setor Público

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser aplicada em todos os tipos e segmentos de organizações, sejam da iniciativa privada ou da administração pública. Entretanto, isso representa um desafio maior ainda para as entidades do setor público brasileiro, em virtude da obrigatoriedade de observar numerosos preceitos legais e normativos (BRASIL, 2019).

De acordo com Wiig (2000), um novo encargo foi atribuído à administração pública: gerenciar o conhecimento para prestar um serviço cada vez melhor aos cidadãos e à sociedade em geral. Além disso, o autor destaca que a Gestão do Conhecimento (GC) exerce uma função decisiva na efetividade do setor público.

As entidades públicas têm como principal objetivo satisfazer as necessidades do cidadão, promovendo o bem-estar da sociedade. Por esse motivo, tais entidades buscam implementar a Gestão do Conhecimento (GC) com o intuito de elevar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio do aperfeiçoamento de seus processos internos, produtos e serviços e, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos serviços públicos ofertados à população (BATISTA, 2012).

Para Schlesinger *et al.* (2008), a função da GC no setor público extrapola a finalidade de aperfeiçoar o desempenho das organizações, colaborando para que o país seja inserido na economia mundial.

Entretanto, os modelos de GC existentes no setor privado (o qual utiliza a gestão do conhecimento com a finalidade obter vantagens competitivas para o aumento de sua produtividade e lucratividade) não são adequados às necessidades das organizações do setor público (SCHLESINGER *et al.*, 2008). Batista (2012) corrobora esse entendimento.

Assim, diversos autores e instituições, como o Instituto de Pesquisas Econômica Aplicada (IPEA), se dedicaram a realizar estudos e pesquisas com o intuito de propor ou construir modelos de gestão do conhecimento apropriados para as entidades do setor público. Dentre esses modelos, destaca-se aquele elaborado por Batista (2012), haja vista que se propõe a alcançar todos os tipos de entidades públicas, ou seja, é destinado aos mais variados tipos de organizações públicas (área de saúde, área educacional, área ambiental etc.).

Nesse contexto, para implementar a GC no setor público, Batista (2012) afirma que deve ser utilizado um modelo genérico (que atenda a todas as instituições públicas), holístico (que possibilite um entendimento completo sobre a GC) e com foco em resultados (que tenha como finalidade atingir objetivos estratégicos e melhorar o desempenho).

A implementação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) na Marinha do Brasil (MB), por meio do Programa Netuno, possibilitou a realização de diversas atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento (GC), sobretudo a partir de 2007. O principal critério do Programa Netuno consiste em “Informação e Conhecimento”, o qual conecta todos os demais critérios (BRASIL, 2019).

Nesse sentido, no caso da MB, entre as principais contribuições do modelo de Gestão do Conhecimento para o setor público, desenvolvido por Batista (2012), está a necessidade de alinhar os processos administrativos das OM aos processos de GC, mensurando os seus resultados por meio de indicadores de desempenho. Além disso, os elementos de GC se assemelham aos critérios estabelecidos pelo Programa Netuno (BRASIL, 2019).

Batista (2012) acrescenta que a Gestão do Conhecimento (GC), na condição de disciplina, ciência ou ramo do conhecimento, serve de apoio para o setor público majorar a capacidade de conhecimento dos trabalhadores (servidores e gestores públicos), das equipes de trabalho e de toda a organização pública ao criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para atingir os seus objetivos.

Dessa forma, para que a GC seja implementada numa organização do setor público, é necessário conhecer as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) e seus principais aspectos teóricos.

2.3 Práticas de Gestão do Conhecimento (GC)

As práticas de Gestão do Conhecimento (GC) consistem em “práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior”

e devem estar de acordo com os direcionadores estratégicos da organização, os quais são: a visão de futuro, a missão, os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas (BATISTA, 2012, p. 81).

Resumidamente, a visão de futuro consiste em estabelecer o que uma entidade pública deseja ser no futuro, enquanto a missão revela o que a entidade é atualmente e para que ela serve. Os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas apontam os meios pelos quais os objetivos da entidade serão atingidos (BATISTA, 2012).

Os conhecimentos tácito e explícito do capital humano podem ser construídos na MB por meio das práticas de GC, as quais possibilitam a identificação, a extração, a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento (com a revisão e o aperfeiçoamento de rotinas, programas de adestramentos, *checklists* e outras boas práticas) nas atividades da GC (BRASIL, 2019).

Ainda sobre o modelo de GC para o setor público construído por Batista (2012), verifica-se que os seguintes viabilizadores da Gestão do Conhecimento foram estabelecidos: liderança; tecnologia; pessoas; e processos. A liderança (ou alta administração) possui um papel primordial para o sucesso da implementação da GC nas entidades públicas, pois, dentre outras atribuições, deve conduzir o esforço para essa implementação e alocar recursos financeiros que viabilizem as práticas de GC, garantindo que os produtos, serviços e processos sejam aperfeiçoados (BATISTA, 2012).

Em relação à tecnologia, as práticas (ferramentas e técnicas) que dão suporte à GC são: ferramentas de colaboração (por exemplo: portais, *intranets* e *extranets*); repositório de conhecimentos; Sistemas de *Workflow*; Gestão de Conteúdo; gestão eletrônica de documentos; *Data Warehouse*; e *Data Mining* (BATISTA *et al.*, 2005; BATISTA, 2012). As principais ferramentas de pesquisa avançada encontradas na Marinha são: o *Data Mining* Bússola, o Sistema de Gerência de Documentos Eletrônicos da Marinha (SiGDEM) e o Sistema de Legislação da Marinha (LegisMAR), as quais facilitam o manuseio e a Gestão de Conteúdo na MB (BRASIL, 2019).

No tocante às pessoas, as práticas a seguir destinam-se a facilitar o compartilhamento do conhecimento: fóruns presenciais e virtuais, também denominadas Listas de Discussão; Comunidades de Prática (ou Comunidades de Conhecimento); Educação Corporativa; Narrativas; *Mentoring*; *Coaching*; e Universidade Corporativa (BATISTA *et al.*, 2005; BATISTA, 2012).

Na MB, as principais ferramentas e processos utilizados para compartilhar o conhecimento são: Boletim de Ordens e Notícias (BONO), Zimbra (correio eletrônico), *Spark* (programa para mensagens instantâneas), fóruns de discussão, sítios eletrônicos e os programas Multiplicação do Conhecimento (disseminação do conhecimento pelos militares e servidores civis que participam de cursos ou conclaves) e de Leitura Profissional (leitura de uma bibliografia por Oficiais de vários Corpos e Quadros, conforme recomendado pela instituição) (BRASIL, 2019).

As práticas relativas aos processos destinam-se a facilitar a geração, a retenção, a organização e a disseminação do conhecimento organizacional, bem como permitem que as estratégias das entidades sejam implementadas (BATISTA *et al.*, 2005; BATISTA, 2012; URPIA *et al.*, 2019). Consequentemente, os processos são otimizados (FRANCO *et al.*, 2016).

De acordo com Batista *et al.* (2005) e Batista (2012), as práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais são: Melhores Práticas (*Best Practices*); *Benchmarking*; Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento; Sistemas de Inteligência Organizacional; Sistemas de Gestão por Competência; Banco de Competências Organizacionais; Banco de Competências Individuais; Memória Organizacional/Lições Aprendidas/Banco de Conhecimento; e, Gestão do Capital Intelectual ou Gestão dos Ativos Intangíveis.

Segundo Schlesinger *et al.* (2008), as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) demonstram iniciativas da organização que permitem promover o compartilhamento e a criação de conhecimentos.

Para avaliar a fase de implantação e o alcance das práticas de GC dentro das organizações, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) elaborou um questionário com uma lista de 27 práticas que englobam processos, ferramentas, técnicas e aplicações relacionadas aos seguintes viabilizadores de GC: tecnologia, pessoas e processos (BATISTA *et al.*, 2005; 2007).

Nesse contexto, com base na literatura sobre GC e em casos concretos de implantação da GC nas organizações, para facilitar a análise e discussão dos resultados dos estudos sobre a GC, Batista *et al.* (2005; 2007) segregaram as práticas em três categorias, as quais são:

I - Práticas inerentes à gestão de recursos humanos (promovem a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento);

II - Práticas relacionadas aos processos organizacionais (atuam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional); e

III - práticas relacionadas à tecnologia (serve de apoio à gestão do conhecimento, incluindo a gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração).

Dessa forma, embora algumas práticas classificadas em uma categoria possam estar inter-relacionadas com práticas enquadradas de outra categoria, é possível identificar no questionário do IPEA: sete práticas de GC relacionadas à primeira categoria (Comunidades de Prática; *Mentoring*; *Coaching*; fóruns presenciais e virtuais; Educação Corporativa; Universidade Corporativa; e, Narrativas); nove práticas de GC atinentes à segunda categoria (*Benchmarking Interno e Externo*; Melhores Práticas (*Best Practices*); mapeamento ou Auditoria do Conhecimento; sistemas de gestão por competência; Banco de Competências Individuais; Banco de Competências Organizacionais; memória organizacional; Sistemas de Inteligência Organizacional; e, Gestão do Capital Intelectual); e, seis práticas de GC relacionadas à terceira categoria (ferramentas de colaboração; Sistemas de *Workflow*; Gestão de Conteúdo; gestão eletrônica de documentos; *Data Warehouse*; e, *Data Mining*) (BATISTA *et al.*, 2005; 2007).

O questionário do IPEA também apresenta cinco ferramentas para apoio ou suporte à Gestão do Conhecimento (GC), as quais são: *Customer Relationship Management* (CRM); *Balanced Scorecard* (BSC); *Decision Support System* (DSS); *Enterprise Resource Planning* (ERP); e, *Key Performance Indicator* (KPI) (BATISTA *et al.*, 2005; 2007).

Dessa forma, tendo em vista que o objetivo deste estudo consiste em analisar as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) relacionadas aos processos organizacionais na Setorial Contábil do Comando da Marinha, a segunda categoria será analisada por meio da aplicação do questionário do IPEA aos militares que atuam no Departamento de Contabilidade da Diretoria de Finanças da Marinha (DFM). Por esse motivo, a subseção a seguir aborda os aspectos conceituais relacionados a tais práticas.

2.3.1 Práticas de Gestão do Conhecimento (GC) relacionadas aos processos organizacionais

As práticas de GC atinentes aos processos organizacionais atuam como facilitadoras de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional (BATISTA *et al.*, 2005; 2007). Assim, avaliar aquelas que ocorrem com mais frequência e aquelas menos comuns torna-se relevante para o planejamento de ações de capacitação e de sensibilização sobre a GC nas organizações (BATISTA *et al.*, 2007).

Nesse contexto, a prática denominada Melhores Práticas (*Best Practices*) está relacionada à identificação e transmissão dos melhores procedimentos observados na resolução de um problema ou na realização de uma tarefa. Geralmente, esses procedimentos são documentados por meio de manuais, diretrizes e/ou banco de dados (BATISTA; 2012).

O *Benchmarking*, seja interno ou externo, consiste em buscar as melhores referências para comparar processos, produtos e/ou serviços da organização (BATISTA; 2012). Ou seja, destina-se a observar as boas práticas ou formas de atuação em outras organizações (SCHLESINGER *et al.*; 2008). Purcidonio (2008) afirma que o *Benchmarking* permite que sejam identificadas práticas organizacionais que possibilitem melhor desempenho e resultado para a empresa/organização.

O mapeamento ou Auditoria do Conhecimento pode ser definido como a prática de registrar o conhecimento organizacional, isto é, de mapear o conhecimento da organização, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos ou a organização como um todo, de forma que as pessoas saibam onde estão localizados o conhecimento e as informações relevantes sobre os processos, produtos e serviços (BATISTA, 2006; SCHLESINGER *et al.*; 2008; URPIA *et al.*, 2019). Conforme Young (2010), essa prática permite que o ativo de conhecimento seja identificado e categorizado pelas organizações.

Os Sistemas de Inteligência Organizacional, também denominados sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, destinam-se a transformar informações e dados em inteligência, ou seja, esses sistemas se propõem a extrair inteligência de informações por meio da captura e conversão das informações em vários formatos, bem como a extrair o conhecimento a partir da informação (BATISTA; 2012). Segundo Urpia *et al.* (2019), tal prática caracteriza-se pela capacidade da organização de reunir informações, inovar e criar conhecimento para promover o aprendizado organizacional.

Já os sistemas de gestão por competência consistem em uma gestão com base nas competências necessárias para o exercício das atividades em um posto de trabalho (ou função). Assim, essa prática destina-se a estabelecer as competências essenciais à organização, além de avaliar a capacitação interna e “definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização” (BATISTA, 2012, p. 61).

De acordo com Batista (2012), o Banco de Competências Organizacionais é um repositório de informações com a localização de conhecimentos na organização, o qual inclui as pessoas ou as equipes detentoras de um determinado conhecimento e as fontes de consulta.

Essa prática de GC pode ser entendida como um depósito das conexões existentes entre os profissionais e as suas respectivas habilidades (GATTONI, 2000).

O Banco de Competências Individuais, também chamado de Banco de Talentos ou de Páginas Amarelas, consiste em um repositório de informações que abrange as competências humanas, como conhecimentos técnicos, científicos, artísticos e culturais dos indivíduos. Segundo Batista (2012), a forma mais simples dessa prática consiste em uma lista *on line* pessoal, a qual contempla o perfil de experiência e as áreas de especialidade de cada usuário. Esse perfil pode conter informações sobre a área de formação das pessoas e os eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela organização ou mapear o conhecimento dos trabalhadores de forma mais ampla. Urpia *et al.* (2019) afirmam que por meio desta prática os colaboradores podem seguir as trilhas do conhecimento na organização e, assim, chegar aos indivíduos que possuem real *expertise* em determinado assunto ou problema a ser solucionado.

A memória organizacional (lições aprendidas ou banco de conhecimentos) proporciona à organização manter e reter o fluxo de informações e conhecimentos e está ligada diretamente à gestão do conhecimento e à aprendizagem organizacional (SCHLESINGER *et al.*, 2008; PEREIRA; SILVA; PINTO, 2016). Para Batista (2012), essa prática aponta o registro do conhecimento organizacional sobre seus processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários e consiste em relatos de experiências, registrando o que ocorreu, o que se esperava que ocorresse, uma avaliação sobre os motivos que geraram as divergências e o que se aprendeu nesse processo. Schlesinger *et al.* (2008) ressaltam que a memória organizacional não deve ser entendida como um repositório de soluções prontas, mas como uma união de ideias para criar soluções e novas oportunidades por ocasião de problemas no futuro. Na Marinha do Brasil (MB), a memória organizacional é consolidada por meio da elaboração e revisão de normas, manuais e ordens internas e de relatórios de Grupos de Trabalhos (GT), de cursos realizados etc. (BRASIL, 2019).

A prática denominada Gestão do Capital Intelectual ou Gestão dos Ativos Intangíveis pode ser definida como o gerenciamento de todos os recursos intangíveis da organização relacionados ao capital humano, os quais são de difícil mensuração e são formados pelos conhecimentos de todos aqueles que estão envolvidos nos seus processos produtivos e sociais (BATISTA, 2012).

A partir desses conceitos e definições, entende-se que, por meio da aplicação do questionário do IPEA sobre as práticas de GC, é possível analisar a implantação e o alcance das

práticas relacionadas aos processos organizacionais na Setorial Contábil do Comando da Marinha.

3 A DIRETORIA DE FINANÇAS DA MARINHA (DFM) E A GESTÃO CONTÁBIL NA MARINHA DO BRASIL (MB)

A DFM é uma Organização Militar (OM) classificada como Diretoria Especializada (DE), cujo propósito consiste, conforme já exposto na introdução deste trabalho, em “dirigir as atividades relacionadas com Economia, Administração Financeira, Contabilidade e Custos na Marinha” (MARINHA DO BRASIL, 2020).

Para cumprir a missão relacionada às atividades de Contabilidade, a DFM exerce as atribuições de Setorial Contábil do Comando da Marinha no Sistema de Contabilidade Federal, sendo responsável por orientar, coordenar e corrigir as atividades de contabilidade das demais OM da Marinha (MARINHA DO BRASIL, 2020).

As Setoriais Contábeis são “unidades de gestão interna dos Ministérios [...], responsáveis pelo acompanhamento contábil no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) de determinadas unidades gestoras executoras ou órgãos” sob sua supervisão e podem ser classificadas em: Setorial Contábil de Unidade Gestora, Setorial Contábil de Órgão e Setorial Contábil de Órgão Superior (BRASIL, 2009, p. 2).

Conforme sítio eletrônico da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), o SIAFI consiste em um sistema utilizado pelo Governo Federal para efetuar registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil de todos os seus órgãos. Em relação à Gestão Contábil no SIAFI, a Marinha do Brasil (MB) está estruturada da seguinte forma (informação verbal³):

I. uma Setorial Contábil de Órgão Superior denominado Comando da Marinha (Órgão 52131), cujas funções são exercidas pelos Contadores e seus auxiliares lotados no Departamento de Contabilidade da DFM. Cabe ao Órgão Superior do Comando da Marinha orientar e supervisionar a contabilidade das Setoriais Contábeis dos Órgãos Subordinados.

II. quatro Setoriais Contábeis de Órgãos: Fundo Naval (Órgão 52132), Fundo do Desenvolvimento do Ensino Profissional Marítimo (Órgão 52133), Caixa de Construção de

³ Informações transmitidas pela Chefe do Departamento de Contabilidade da DFM, haja vista que essa estrutura não consta em nenhum documento normativo, como Regulamento e Regimento Interno, em virtude de estar sujeita a alterações.

Casas para o Pessoal da Marinha (Órgão 31280) e Amazônia Azul (Órgão 52233), sendo que as duas primeiras são diretamente vinculadas à Administração Direta e as demais pertencem à Administração Indireta. Em virtude de suas especificidades, cada um desses Órgãos possui Contadores próprios e são supervisionados pela Setorial Contábil de Órgão Superior.

III. Setorial Contábil de Unidade Gestora: supervisionam, aproximadamente, 300 Unidades Gestoras Executoras (UGE), localizadas no país e no exterior. O acompanhamento contábil dessas UGE compete aos Contadores e seus auxiliares lotados no Departamento de Contabilidade da DFM.

Cabe ressaltar que essa estrutura não é imutável, haja vista que está sujeita às alterações em decorrência da criação, incorporação, fusão, cisão e exclusão de Unidades Gestoras e/ou de Órgãos Subordinados, de acordo com a necessidade do serviço.

Assim, de acordo com o Regulamento e o Regimento Interno da DFM, compete ao Departamento de Contabilidade da DFM exercer as seguintes funções: Setorial Contábil de Órgão Superior, Setorial Contábil de Órgão e Setorial Contábil de Unidade Gestora, no Sistema de Contabilidade Federal (MARINHA DO BRASIL, 2018; 2020).

Além disso, conforme disposto no Planejamento Estratégico Operacional (PEO) 2018-2021, a DFM dedica-se, entre outras coisas, a cumprir a sua missão e à valorização do capital humano (militares e servidores civis). O PEO da DFM segrega a OM em dois tipos de macroprocessos: finalísticos e de apoio. Os macroprocessos finalísticos expressam a essência da organização, caracterizando-a e estando diretamente relacionados aos objetivos estratégicos, enquanto os macroprocessos de apoio contribuem para o fluxo dos macroprocessos finalísticos (BRASIL, 2017). Os macroprocessos finalísticos atinentes à Setorial Contábil do Comando da Marinha são: Macroprocesso de Análise Contábil e Macroprocesso de Análise das Demonstrações Contábeis (BRASIL, 2017).

No Macroprocesso de Análise Contábil são desenvolvidas as ações (ou práticas) necessárias para a DFM exercer a função de Setorial Contábil de Unidades Gestoras (UG) da Marinha. Assim, de acordo com Brasil (2017) para registrar a Conformidade Contábil⁴ dessas UG no SIAFI sem ocorrências contábeis (conhecidas como restrições contábeis) de “Alerta” ou de “Ressalva”, as principais tarefas da Setorial Contábil são:

⁴ Consiste na certificação de que as demonstrações contábeis geradas pelo SIAFI estão em consonância com a Lei nº 4.320/1964, com o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP), com o Manual SIAFI e demais dispositivos legais e normativos vigentes (STN, 2020).

I. cumprir e orientar as UG a cumprirem as orientações, recomendações e determinações técnicas contábeis emitidas pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), a qual exerce a função de Órgão Central do Sistema de Contabilidade Federal;

II. manter os procedimentos contábeis atualizados de acordo com as instruções expedidas pela STN;

III. proporcionar orientação técnica aos agentes responsáveis das UG no que diz respeito à Contabilidade da Marinha;

IV. promover a verificação e a análise dos registros contábeis realizados pelas UG da MB no SIAFI; e

V. efetuar o fechamento contábil das UG no SIAFI.

Em relação ao Macroprocesso de Análise de Demonstrações Contábeis, são desenvolvidas as ações (ou práticas) necessárias para exercer a função de Setorial Contábil de Órgão Superior da MB. Dessa forma, segundo Brasil (2017), para registrar a Conformidade Contábil dos Órgãos Subordinados no SIAFI sem ocorrências contábeis (restrições contábeis) de “Alerta” ou de “Ressalva”, as principais tarefas da Setorial Contábil são:

I. cumprir e orientar os Órgãos Subordinados a cumprirem as orientações, recomendações e determinações técnicas contábeis expedidas pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), a qual exerce a função de Órgão Central do Sistema de Contabilidade Federal;

II. implementar os novos procedimentos contábeis de acordo com as instruções emanadas pela STN;

III. proporcionar orientação técnica aos Contadores dos Órgãos Subordinados no que diz respeito à Contabilidade da MB;

IV. realizar análise estrutural e financeira dos Demonstrativos Contábeis da MB; e

V. elaborar as Notas Explicativas (NE) afetas ao Comando da Marinha, as quais farão parte da Prestação de Contas da Presidência da República (PCPR).

O mapeamento dos macroprocessos da DFM, principalmente aqueles relacionados ao Departamento de Contabilidade, permite que seus principais produtos/serviços gerados sejam conhecidos, bem como uma ampla visão do Departamento, os quais contribuem para o cumprimento da missão e do alcance da visão de futuro (BRASIL, 2017).

Nesse contexto, em consonância com o modelo de Gestão do Conhecimento para o setor público estabelecido por Batista (2012), verifica-se que o PEO da DFM institui os objetivos estratégicos, os quais estão diretamente relacionados aos macroprocessos e apontam os rumos a serem seguidos até 2021, de forma que a missão seja cumprida e a visão de futuro

seja alcançada, bem como que o desempenho da OM seja constantemente aperfeiçoado. Para tanto, os objetivos são desmembrados em metas e estas em indicadores de desempenho.

Por fim, no que tange à capacitação e qualificação técnica na área contábil, também cabe à DFM exercer a função de Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT), a qual pode ser definida como OM responsável pela normatização, padronização e atualização de procedimentos dentro da área de conhecimento sob sua responsabilidade, bem como a orientação técnica requerida pelo pessoal. Cabe destacar que o principal documento elaborado pela OMOT é o Plano de Capacitação de Pessoal (PLACAPE), no qual constam os cursos e estágios extra-MB que podem ser realizados pelo pessoal da MB, dentre os quais destacam-se Mestrados e Doutorados na área de Ciências Contábeis (BRASIL, 2012; BRASIL, 2019).

Nesse contexto, verifica-se que, no âmbito do Comando da Marinha, a DFM realiza a Gestão Contábil de toda a instituição, tornando-se o elo entre o Órgão Central do Sistema de Contabilidade Federal e as Unidades Gestoras (UG) da Marinha do Brasil (MB), exercendo suas atribuições com a finalidade de prestar o melhor serviço aos cidadãos e à sociedade em geral por meio do registro dos atos e fatos atinentes à execução orçamentária, financeira e patrimonial com transparência e integridade, ou seja, da evidenciação dos gastos efetuados pela MB. Os principais objetivos, metas e indicadores de desempenho atinentes à Setorial Contábil do Comando da Marinha serão analisados na próxima seção por meio de pesquisa documental.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS OBTIDOS

Esta seção apresenta a análise dos dados obtidos, por meio da análise documental e dos questionários aplicados aos militares do Departamento de Contabilidade da DFM, e a discussão dos resultados encontrados.

Tendo em vista a importância dos aspectos estratégicos para a realização da Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações, esta pesquisa analisou os seguintes documentos estratégicos da DFM: Planejamento Estratégico Operacional (PEO) e Plano de Melhoria de Gestão (PMGes). O PEO consiste em uma das ferramentas utilizadas pelo Programa Netuno⁵ e destina-se a orientar as principais decisões e ações da OM e determinar e revelar o seu propósito, estabelecendo objetivos e metas de longo prazo, enquanto o PMGes visa estabelecer ações e projetos que possibilitem a melhoria da gestão, com base nas oportunidades de melhoria

⁵ Programa implantado pela Marinha do Brasil para modernizar seu sistema de gestão.

identificadas por ocasião de uma autoavaliação realizada em 2017, a qual foi validada pela Secretaria-Geral da Marinha (SGM), ainda em 2017 (BRASIL, 2017; BRASIL, 2018).

Em seguida, procede-se à análise das respostas dos Contadores e Analistas Contábeis que atuam na Setorial Contábil do Comando da Marinha aos questionários aplicados, indicando o estágio de implantação e o grau de alcance das práticas de GC, bem como as práticas com resultados mais relevantes e aquelas que necessitam ser aperfeiçoadas.

4.1 Análise de documentos estratégicos da Diretoria de Finanças da Marinha (DFM)

Ao analisar o Planejamento Estratégico Operacional (PEO) da Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), é possível verificar que, embora exista um objetivo estratégico denominado “Pessoal e Gestão do Conhecimento”, as práticas de Gestão de Conhecimento mencionadas na literatura não constam nesse documento.

No tocante ao Departamento de Contabilidade da DFM, esse objetivo estratégico destina-se tão somente a “Alcançar a excelência na gestão de pessoal e do conhecimento”, por meio das seguintes metas: “Cumprir 100% dos adestramentos internos planejados no Departamento de Contabilidade da DFM durante a vigência do PEO”; e, “Capacitar, anualmente, 50% do pessoal em cursos específicos da sua área de atuação (Semana de Administração Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas; Tesouro Gerencial e Análise de Demonstrações Contábeis)” (BRASIL, 2017). Assim, entende-se que essas metas não possuem relação direta com as práticas de GC existentes na literatura, pois envolvem apenas capacitação e treinamento de pessoal.

O PEO também apresenta o objetivo estratégico “Aperfeiçoar a qualidade da Administração Financeira e da Contabilidade Pública executadas na Marinha”, o qual está diretamente relacionado aos processos e macroprocessos relacionados à Setorial Contábil do Comando da Marinha, sendo mensurado por meio das seguintes metas: “Responder 100% das consultas técnicas, em até quarenta dias, que dependam de consulta a órgãos extra-MB”; “Responder 100% das consultas técnicas, em até vinte dias, que não dependam de informações dos órgãos extra-MB”; “Adestrar 100% das UG – Sede, a cada dois anos, melhorando a qualificação técnica-profissional do pessoal das UG em Contabilidade”; “Adestrar 100% das UG - Fora de Sede, a cada três anos, melhorando a qualificação técnica-profissional do pessoal das UG em Contabilidade”; e, “Registrar 100% das Conformidades Contábeis sem ocorrência de “Alerta”, mensalmente, referente à Conformidade de Registro de Gestão das UG no SIAFI” (BRASIL, 2017).

Além disso, verifica-se que, ao avaliar as características internas da OM sob a visão estratégica (análise do ambiente interno), o PEO sinaliza que há oito fraquezas, dentre as quais duas tem relação direta com a Gestão do Conhecimento (“Inexperiência na disseminação do conhecimento na modalidade não-presencial” e “Deficiência em processos que geram, armazenam, gerenciam, e disseminam o conhecimento”) e três estão relacionadas aos processos e macroprocessos referentes à Setorial Contábil (“Dificuldade em manter o acompanhamento de todos os registros contábeis das UG no SIAFI devido à grande quantidade de OM da MB, bem como a escassez de pessoal com experiência”; “Dificuldade de captar pessoal qualificado para as Setoriais de Contabilidade e de Custos devido às especificidades das tarefas executadas nestas Setoriais”; e, “Dificuldade de captar pessoal qualificado para a Setorial de Contabilidade devido às especificidades das tarefas executadas”) (BRASIL, 2017).

Analisando o Programa de Melhoria de Gestão (PMGes) da DFM, verifica-se que esse documento aponta oportunidades de melhoria, as quais, para serem executadas, contam com projetos a serem acompanhados mensalmente pelo Conselho de Gestão⁶ da DFM. Esses projetos têm como objetivo geral o aprimoramento das práticas de gestão da OM, dentre os quais destaca-se acompanhar a execução do PEO e acompanhar o plano de gerenciamento de riscos (BRASIL, 2018). Assim, observa-se que, assim como o PEO, o PMGes da DFM não aborda aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento e suas práticas.

Nesse contexto, nota-se que o PEO e o PMGes não dispõem de informações sobre as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas para melhorar o desempenho dos processos organizacionais da Setorial Contábil do Comando da Marinha. Todavia, apontam objetivos estratégicos, metas e indicadores que, em consonância com a missão e a visão de futuro, facilitam a implantação da GC na OM e a identificação das oportunidades de melhorias na gestão administrativa da OM. Em relação ao PEO, essa constatação pode ser corroborada pelo estudo de Parreira (2018, p. 19), o qual afirma que o PEO da DFM “não aponta objetivos estratégicos efetivos que possam aplicar a GC como uma ferramenta e solução para as fraquezas identificadas [...]”.

4.2 Análise dos questionários sobre as práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais na Setorial Contábil do Comando da Marinha

⁶ Responsável pelo assessoramento ao Comando ou Direção da OM na administração e desenvolvimento organizacional, promovendo, entre outras coisas, a implementação de Melhores Práticas de gestão e a avaliação dos seus processos administrativos em uma estratégia de aprimoramentos contínuos (BRASIL, 2019).

Tendo em vista a relevância das práticas de Gestão do Conhecimento para entidades do setor público, o questionário desenvolvido pelo IPEA (ANEXO) sobre tais práticas foi aplicado a todos os militares lotados na Setorial Contábil do Comando da Marinha. Portanto, esta seção destina-se a analisar e discutir os resultados obtidos por meio das respostas dos 17 militares (Oficiais e Praças) que atuam no Departamento de Contabilidade da DFM.

Além disso, considerando que o objetivo deste trabalho consiste em analisar as práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais na Setorial Contábil do Comando da Marinha, cumpre ressaltar que as análises referem-se à segunda categoria de práticas de GC, conforme classificação estabelecida por Batista *et al.* (2005; 2007), sendo uma subseção dedicada à análise dos dados referentes ao estágio de implantação das práticas e outra subseção voltada para o alcance dessas práticas dentro do Departamento de Contabilidade da DFM.

4.2.1 Estágio de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento (GC)

Com a finalidade de avaliar o estágio de implantação das práticas, o questionário aplicado utiliza a seguinte escala: 0 (zero) - não existem planos para implementação da prática; 1 (um) - existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro; 2 (dois) - a prática está em processo de implementação; 3 (três) - a prática já está implantada; e, 4 (quatro) - a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes (BATISTA, 2006; 2007).

Ao analisar os dados obtidos nos questionários, verifica-se que 32,7% dos respondentes afirmam que as práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais já estão implantadas na Setorial Contábil do Comando da Marinha (estágio 3) e 24,8% asseguram que as práticas estão implantadas e proporcionam efeitos expressivos para o Departamento (estágio 4), o que representa 57,5% das respostas analisadas, conforme ilustrado no Gráfico 1 do APÊNDICE A.

Diante desses resultados, esta pesquisa revela que as práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais podem ser consideradas como implantadas na Setorial Contábil do Comando da Marinha. Conforme Batista (2012), a concretização da GC permite que as entidades públicas implementem práticas inovadoras de gestão, melhorem a qualidade de seus processos e enfrentem novos desafios em benefício do cidadão e da sociedade como um todo.

Para aprofundar o estudo, os resultados atinentes a cada uma dessas práticas também foram analisados, de acordo com as informações apresentadas na Tabela 1 do Apêndice B, os quais são:

I. *Benchmarking Interno e Externo*: de acordo com 41,2% dos respondentes, essa prática já está implantada (estágio 3) na Setorial Contábil do Comando da Marinha. Do mesmo modo, 35,3% apontam que, além de já estar implantada, tal prática apresenta resultados importantes e relevantes (estágio 4), o que representa 76,5% das respostas;

II. Melhores Práticas (*Best Practices*): 35,3% dos militares que atuam na Setorial Contábil relatam que essa prática está em processo de implementação. Entretanto, 29,4% indicam que já está implantada e outros 29,4% apontam que a prática está implantada e produz resultados significativos, o que representa mais da metade dos respondentes (58,8%);

III. Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento: 41,2% dos respondentes afirmam que a prática está implantada na Setorial Contábil da Marinha;

IV. Sistema de gestão por competência: para 35,3% dos respondentes essa prática está implantada na Setorial Contábil da Marinha;

V. Banco de Competências Individuais, Banco de Talentos ou Páginas Amarelas: 52,9% dos respondentes asseguram que essa prática já está implantada na Setorial Contábil;

VI. Banco de Competências Organizacionais: 41,2% dos respondentes revelam que a prática já está implantada e outros 41,2% indicam que já está implantada e apresenta resultados relevantes para a Setorial Contábil, o que representa 82,4% do total de respostas;

VII. Memória organizacional, lições aprendidas ou banco de conhecimentos: para 35,3% dos respondentes essa prática já está implantada na Setorial Contábil da Marinha;

VIII. Sistemas de Inteligência Organizacional, empresarial ou inteligência competitiva: 41,2% dos respondentes apontam que a prática já está implantada na Setorial Contábil; e

IX. Gestão do Capital Intelectual ou Gestão dos Ativos Intangíveis: 47,1% dos respondentes afirmam que não existem planos para a implementação dessa prática na Setorial Contábil (estágio 0).

Dessa forma, constata-se que as práticas Banco de Competências Organizacionais, *Benchmarking Interno e Externo*, Melhores Práticas (*Best Practices*) e Banco de Competências Individuais (Banco de Talentos ou Páginas Amarelas) apresentam resultados relevantes, pois possuem uma representatividade superior a 50% dos respondentes. Isso significa que tais práticas são utilizadas pela Setorial Contábil do Comando da Marinha.

O Banco de Competências Organizacionais inclui fontes de consulta e possibilita que os especialistas nos processos de um setor sejam identificados, de forma que as informações e o conhecimento transmitidos por eles sejam aplicados em processos finalísticos e de apoio.

Ou seja, essa prática de GC permite que o conhecimento seja aplicado (BATISTA, 2006). Na Setorial Contábil do Comando da Marinha, é possível constatar, por meio de análise documental, que as fontes de consulta largamente utilizadas são: o Manual de Procedimentos Contábeis (MAPCONT); o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI); o Manual SIAFI; e, o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP). No que tange às pessoas detentoras de conhecimento especializado, constata-se que militares com ampla experiência nas atividades do Departamento de Contabilidade (uma Praça com 16 anos e duas Oficiais com 15 anos e 10 anos, respectivamente) são consultados com grande frequência para a execução de tarefas e processos.

O *Benchmarking Interno e Externo* é uma prática que viabiliza a realização da prática mencionada no parágrafo anterior (Banco de Competências Organizacionais) por meio da coleta e da organização do conhecimento (BATISTA, 2006). As melhores referências para a comparação de processos e procedimentos na Setorial Contábil do Comando da Marinha são procuradas, primariamente, junto às Setoriais Contábeis da Força Aérea Brasileira (FAB) e do Exército Brasileiro (EB) e, secundariamente, em outros órgãos ou instituições recomendadas pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), conforme o caso.

As Melhores Práticas proporcionam acesso à informação e ao conhecimento sobre a melhor forma de se efetuar procedimentos para a execução de tarefas ou solução de problemas, os quais podem ser documentados em manuais e/ou banco de dados (BATISTA, 2006). O principal instrumento utilizado pela Setorial Contábil do Comando da Marinha para o registro dessas práticas é o Manual de Procedimentos Contábeis (MAPCONT), criado em 2017 pela DFM. Além desse Manual, os principais procedimentos para solução de problemas também são transmitidos por meio de adestramentos internos e reuniões tempestivas realizada com a presença de toda a equipe.

O Banco de Competências Individuais, assim como o Banco de Competências Organizacionais, permite que os talentos (especialistas) sejam identificados por meio de informações inerentes à capacitação técnica dos indivíduos da equipe a fim de que o conhecimento seja aplicado em processos finalísticos e de apoio (BATISTA, 2006). Assim, percebe-se que a Setorial Contábil mantém uma planilha no programa *Excel* com informações sobre a especialidade (área de formação) e as participações em cursos, congressos, encontros e eventos de capacitação e aperfeiçoamento nas áreas de conhecimento afetas ao setor (orçamento, finanças, patrimonial e contábil).

Por fim, nota-se que a Gestão do Capital Intelectual foi a única prática apontada por uma parte significativa dos respondentes (47,1%) como inexistente e sem planos para sua implementação. Essa prática pode incluir o mapeamento de ativos organizacionais intangíveis, a gestão do capital humano e/ou do cliente (BATISTA, 2006; 2012). Nesse sentido, em relação à gestão do capital humano, cumpre destacar que, apesar dos esforços junto ao setor de pessoal da OM e da MB por meio de subsídios relacionados aos aspectos quantitativos e qualitativos do pessoal necessário para exercer as funções de Contadores e de Analistas Contábeis, a DFM não tem gerência sobre o embarque e a movimentação de pessoal no Departamento de Contabilidade, isto é, no grau de rotatividade e de experiência dos indivíduos, pois isso cabe à Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM). Logo, infere-se que tal fato torna-se um obstáculo para a Gestão do Capital Intelectual na Setorial Contábil do Comando da Marinha.

4.2.2 Alcance das práticas de Gestão do Conhecimento (GC)

Para avaliar o alcance das práticas de GC no Departamento de Contabilidade da DFM, conforme Batista (2006; 2007), o questionário aplicado utiliza os seguintes graus: 1 (um) - poucas iniciativas isoladas dentro do Departamento; 2 (dois) - algumas Divisões⁷ usam a prática; 3 (três) - muitas Divisões usam a prática; e, 4 (quatro) - prática amplamente disseminada no Departamento.

Para compreender a abrangência de cada um desses graus, o questionário considera a seguinte escala: poucas = menos de 25% das divisões têm iniciativas; alguns = mais de 25% e menos de 50% das divisões usam a prática; muitos = mais de 50% e menos de 75% das divisões usam a prática; e, amplamente = mais de 75% das divisões usam a prática.

Ao analisar as respostas, percebe-se que 33,3% dos respondentes afirmam que as práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais são amplamente disseminadas dentro do Departamento de Contabilidade da DFM (grau 4) e 19,6% asseguram que tais práticas são utilizadas por muitas Divisões dentro do Departamento (grau 3), o que representa 52,9% do total de respostas, conforme visualizado no Gráfico 2 do APÊNDICE A.

Diante desses resultados, esta pesquisa mostra que as práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais alcançam grande parte do Departamento de Contabilidade da DFM. Isso significa que as iniciativas não são isoladas dentro do Departamento, mas que já fazem parte da sua cultura organizacional.

⁷ Divisões consistem em setores dentro da estrutura organizacional do Departamento.

Para detalhar um pouco mais os resultados, foram analisados os dados de cada prática de GC, de acordo com a Tabela 2 do Apêndice B, os quais são:

I. *Benchmarking Interno e Externo*: segundo 41,2% dos respondentes, muitas Divisões utilizam essa prática (grau 3) e 35,3% indicam que essa prática é amplamente disseminada no Departamento (grau 4);

II. Melhores Práticas (*Best Practices*): para 41,2% dos militares, essa prática é amplamente disseminada no Departamento;

III. Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento: em relação a essa prática, 41,2% dos respondentes alegam que há poucas iniciativas isoladas dentro do Departamento (grau 1);

IV. Sistema de gestão por competência: 35,3% dos respondentes afirmam que há poucas iniciativas isoladas dessa prática dentro do Departamento;

V. Banco de Competências Individuais, Banco de Talentos ou Páginas Amarelas: para 41,2% essa prática é amplamente disseminada no Departamento;

VI. Banco de Competências Organizacionais: 70,6% dos respondentes asseguram que a prática é amplamente disseminada no Departamento;

VII. Memória Organizacional, Lições Aprendidas ou Banco de Conhecimentos: 41,2% relatam que há poucas iniciativas isoladas dessa prática dentro do Departamento;

VIII. Sistemas de Inteligência Organizacional, empresarial ou inteligência competitiva: para 35,3% dos respondentes a prática é amplamente disseminada dentro do Departamento;

IX. Gestão do Capital Intelectual ou Gestão dos Ativos Intangíveis: 82,4% dos respondentes afirmam que há poucas iniciativas isoladas dessa prática dentro do Departamento.

Dessa forma, é possível avaliar que as práticas *Benchmarking Interno e Externo* e Banco de Competências Organizacionais evidenciam resultados positivos e relevantes, pois possuem uma representatividade superior a 50% dos respondentes nos graus de alcance 3 e 4. Isso significa que tais práticas atingem grande parte do Departamento de Contabilidade da DFM. No caso do *Benchmarking*, considerando os graus 3 e 4, nota-se que 76,5% das respostas apontam que grande parte das Divisões do Departamento de Contabilidade utiliza essa prática. Na prática Banco de Competências Organizacionais, percebe-se que 70,6% dos respondentes indicam que essa prática é amplamente disseminada no Departamento.

Além disso, é possível observar que a Gestão do Capital Intelectual ou Gestão dos Ativos Intangíveis também apresenta um resultado expressivo neste estudo, mas de forma

negativa, pois os respondentes apontam que essa prática possui poucas iniciativas isoladas dentro do Departamento (grau 1).

Nesse contexto, destaca-se que os resultados da implantação e do alcance das práticas de GC na Setorial Contábil do Comando da Marinha relacionadas aos processos organizacionais estão alinhados entre si, pois, em geral, as práticas apontadas como em estágio avançado (estágios 3 e 4) são as mesmas indicadas com alto grau de abrangência no Departamento de Contabilidade da DFM (graus 3 e 4).

4.2.3 As práticas de GC a serem aperfeiçoadas

Diante dos dados apresentados nas subseções anteriores, verifica-se a necessidade de aperfeiçoar as práticas de GC Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento, Sistema de Gestão por Competências, Memória organizacional (lições aprendidas ou banco de conhecimentos) e Sistemas de Inteligência Organizacional/Empresarial/Inteligência Competitiva, pois, apesar de já estarem implantadas na Setorial Contábil do Comando da Marinha, carecem de ações mais efetivas para atingirem melhores resultados.

Por fim, percebe-se que as seguintes práticas de GC devem ser ampliadas no âmbito do Departamento de Contabilidade da DFM, pois, na visão dos respondentes, há apenas poucas iniciativas isoladas: Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento, Sistema de gestão por competência e Memória organizacional (lições aprendidas ou banco de conhecimentos).

5 CONCLUSÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) no Setor Público representa uma oportunidade para o aperfeiçoamento dos serviços prestados ao cidadão-usuário e à sociedade em geral. Com esta pesquisa, percebe-se que a implantação da GC nas organizações decorre da utilização de métodos, processos (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) e práticas relacionadas aos processos organizacionais, à gestão de recursos humanos e à tecnologia, bem como envolve outras ferramentas de apoio à GC. Os resultados pretendidos com essa implementação são norteados pela missão, pela visão de futuro, por objetivos estratégicos, pelas estratégias e pelas metas da organização.

Na Marinha do Brasil (MB), é possível observar, por meio da implantação e desenvolvimento do Programa Netuno (o qual se coaduna com as técnicas da Gestão do Conhecimento), que a alta administração naval demonstra preocupação em exercer com

excelência as atividades que lhe são atribuídas. Assim, nota-se que a Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), está inserida nesse contexto, pois, na qualidade de Setorial Contábil do Comando da Marinha no Sistema de Contabilidade Federal, tem como visão de futuro ser reconhecida, até 2021, na Administração Pública como referência na Gestão Contábil.

Dessa forma, ao analisar documentos estratégicos da DFM, como o Planejamento Estratégico Operacional (PEO) e o PMGes (Plano de Melhoria de Gestão), verificou-se que, embora seja notória a preocupação e o incentivo à capacitação técnica do pessoal, esses instrumentos de planejamento e aperfeiçoamento dos processos e macroprocessos da OM não mencionam as práticas de GC estabelecidas pela literatura e como elas podem ajudar na solução de problemas, na gestão e no aperfeiçoamento contínuo da Setorial Contábil do Comando da Marinha.

Além disso, por meio dos dados coletados nos questionários aplicados aos militares do Departamento de Contabilidade da DFM (o qual exerce a função de Setorial Contábil do Comando da Marinha), foram analisados o estágio de implantação e o grau de alcance das práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais, o que permitiu avaliar aquelas que apresentam resultados mais relevantes para o Departamento, bem como as que necessitam de mais atenção.

Em termos específicos, no tocante ao estágio de implantação, verificou-se que 57,5% das práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais encontram-se implantadas na Setorial Contábil, sendo que as práticas Banco de Competências Organizacionais, *Benchmarking Interno e Externo*, Melhores Práticas (*Best Practices*) e Banco de Competências Individuais (Banco de Talentos ou página amarelas) apresentaram os resultados mais expressivos e relevantes.

Nesse sentido, observou-se o seguinte: o Banco de Competências Organizacionais é praticado por meio de consultas frequentes ao Manual de Procedimentos Contábeis (MAPCONT), ao Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), ao Manual SIAFI e ao Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP), bem como pela transmissão de informações por especialistas nos processos àqueles que necessitam adquirir novos conhecimentos no setor; o *Benchmarking* desenvolve-se por meio da busca, pela Setorial Contábil da MB, das melhores referências (para comparar processos e procedimentos) junto a outros órgãos federais, sobretudo nas Setoriais Contábeis da Força Aérea Brasileira (FAB) e do Exército Brasileiro (EB); as Melhores Práticas (*Best Practices*) são registradas, principalmente, no Manual de Procedimentos Contábeis (MAPCONT), elaborado pelo

Departamento de Contabilidade da DFM e disponibilizado, na página eletrônica da OM na *Intranet*, a todas as Unidades Gestoras (UG) da MB; e, o Banco de Competências Individuais é gerenciado por meio de uma planilha no programa *Excel*.

Ademais, em relação ao grau de alcance, verificou-se que 52,9% das práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais atingem grande parte do Departamento de Contabilidade da DFM. Assim, avaliou-se que as práticas de GC com maior abrangência no Departamento são: *Benchmarking Interno e Externo* e Banco de Competências Organizacionais, sendo observado que esta última é amplamente disseminada no setor.

Verificou-se, ainda, que a prática denominada Gestão do Capital Intelectual, a qual contempla a gestão do capital humano, não foi implementada na Setorial Contábil, bem como não há um planejamento para a sua efetiva implantação. Consequentemente, há poucas iniciativas isoladas dentro do Departamento. Isso se justifica pelo fato de a DFM não ser a OM responsável pela gestão de pessoal na MB. Mesmo assim, sugere-se que a OM procure implantar essa prática de GC na Setorial Contábil do Comando da Marinha, atraindo e retendo talentos, intensificando a oferta de cursos, por meio do Plano de Capacitação de Pessoal (PLACAPE), por exemplo.

Em termos gerais, avaliou-se que as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) relacionadas aos processos organizacionais mais relevantes para a Setorial Contábil do Comando da Marinha são o *Benchmarking Interno e Externo* e o Banco de Competências Organizacionais, pois possuem elevado nível de implantação e são amplamente disseminadas no Departamento de Contabilidade da DFM. Tais práticas cooperam para o aperfeiçoamento da Gestão Contábil na Marinha do Brasil (MB).

Diante das constatações apresentadas, avalia-se que as práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais encontram-se implantadas na Setorial Contábil do Comando da Marinha, sendo que as práticas *Benchmarking Interno e Externo* e Banco de Competências Organizacionais apresentam os resultados mais relevantes e a Gestão do Capital Intelectual necessita ser aperfeiçoada, o que contribui para que a visão de futuro seja alcançada.

As práticas de GC relacionadas à gestão de recursos humanos e à tecnologia não foram analisadas nesta pesquisa. Para estudos futuros, sugere-se que tais práticas sejam analisadas, de forma que os benefícios da Gestão do Conhecimento na Setorial Contábil do Comando da Marinha sejam amplamente aplicados.

REFERÊNCIAS

- BARROSO, Antônio C. de O.; GOMES, Elisabeth B. P. Tentando entender a Gestão do Conhecimento. **Revista de Administração de Empresas (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-170, 1999.
- BATISTA, Fábio 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. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/modelo-de-gestao-do-conhecimento-para-a-administracao-publica-brasileira-como-implementar-a-gestao-do-conhecimento-para-produzir-resultados-em-beneficio-do-cidadao.htm>. Acesso em: 13 mar. 2020.
- BATISTA, Fábio F. **O Desafio da Gestão do Conhecimento nas Áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Texto para Discussão, n° 1181. Brasília: IPEA, 2006. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1181.pdf. Acesso em: 29 jul. 2020.
- BATISTA, Fábio F.; QUANDT, Carlos O.; PACHECO, Fernando F.; TERRA, José C. C. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Texto para Discussão, n° 1095. Brasília: IPEA, 2005. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf. Acesso em: 20 jun. 2020.
- BATISTA, Fábio F.; XAVIER, Antonio C. da R.; MENDES, Luiz C.; ROSENBERG, Gerson. **Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas de Saúde**. Texto para Discussão, n° 1316. Brasília: IPEA, 2007. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1579/1/TD_1316.pdf. Acesso em: 20 jun. 2020.
- BATISTA, Fábio. F.; RECH, Alceu R.; GOMES, Cleide de A.; SANTOS, Diana L. N. dos; ANDRADE; Eron C. S. de; MALLMANN, Marthin L.; FERREIRA, Rosane M. P. M.; COSTA, Veruska da S. **Casos Reais de Implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**. Texto para Discussão, n° 1941. Brasília: IPEA, 2014. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1941.pdf. Acesso em: 22 jul. 2020.
- BENTO, Juliana de C.; MASSUDA, Ely M.; URPIA, Arthur G. B. da C.; BORTOLOZZI, Flávio. Práticas da gestão do conhecimento em recursos humanos em instituição de ensino superior à distância. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 29, p. 21-30, 2016.
- BENTO, Juliana de C.; URPIA, Arthur G. B. da C.; BORTOLOZZI, Flávio; MASSUDA, Ely M. Nível de Implantação e Alcance das práticas da Gestão do Conhecimento em base tecnológica e funcional de Organização Educacional. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 24, n. 2, p. 243-257, 2017.

BRASIL. Decreto nº 6.976, de 7 de outubro de 2009. Dispõe sobre o Sistema de Contabilidade Federal e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 15, 8 out. 2009.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-305**: normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha. 4. rev. Rio de Janeiro, RJ, 2012.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) 2018-2021**. Diretoria de Finanças da Marinha. Rio de Janeiro, 2017.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano de Melhoria de Gestão (PMGes) 2018**. Diretoria de Finanças da Marinha. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107**: normas gerais de Administração. 7. rev. Brasília, DF, 2019.

DARR, Eric D.; ARGOTE, Linda; EPPLÉ, Dennis. The Acquisition, Transfer and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. **Management Science**, v. 41, p. 1750-1762, 1995.

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

FRANCO, Mauro L.; SOUZA, Marcio C. de; OTTONI, Ana L. A. T.; SILVA, Edmar O. da; ALVES, Wederson M. A Gestão do Conhecimento e os Novos Rumos da Administração Pública. **Revista Científica Vozes dos Vales**, v. 5, n. 9, p. 1-14, 2016.

GATTONI, Roberto. L. C. **Gestão do conhecimento organizacional na condução de projetos corporativos em tecnologia da informação** – um caso prático. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

GONZALEZ, Rodrigo V. D.; MARTINS, Manoel F. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico conceitual. **Gestão e Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINHA DO BRASIL. **Portaria nº 52/DFM, de 16 de outubro de 2018**. Aprova o Regimento Interno da Diretoria de Finanças da Marinha (DFM). Rio de Janeiro, RJ, 2018.

MARINHA DO BRASIL. **Portaria nº 24/SGM, de 30 de junho de 2020**. Aprova o Regulamento da Diretoria de Finanças da Marinha (DFM). Brasília, DF, 2020.

NONAKA, Ikujiro. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**, v. 69, p. 96-104, 1991.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, Hirotaka.; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90.

PARREIRA, Thiago J. **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. 2018. 45f. Monografia (Curso Superior) – Escola de Guerra Naval (EGN), Marinha do Brasil, Rio de Janeiro, 2018.

PEREIRA, Mari O. F. P.; SILVA, Helena de F. N.; PINTO, José S. de P. A memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná. **Informação & Informação**, Londrina, v. 21, n. 1, p. 348-374, 2016.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Garden City, New York: Doubleday & Company, Inc., 1966.

PURCIDONIO, Paula M. **Práticas de gestão do conhecimento em arranjo produtivo local**: o setor moveleiro de Arapongas - PR. 2008. 153 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2008.

SCHLESINGER, Cristina C. B.; REIS, Dalcio R. dos; SILVA, Helena de F. N.; CARVALHO, Hélio G. de.; SUS, Jane A. L. de.; FERRARI, João V.; SKROBOT, Luiz C.; XAVIER, Suzete A. de P. **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008. Disponível em: http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica_ufpr_etpr.pdf. Acesso em: 18 abr. 2020.

SCHREIBER, Dusan. A influência da cultura organizacional sobre a gestão do conhecimento em P&D. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 2, p. 240-261, 2015.

SECRETARIA DO TESOUREO NACIONAL (STN). **Macrofunção 020315 – Conformidade Contábil**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/index.php?option=com_content&view=article&id=1551:020315-conformidade-contabil&catid=749&Itemid=700&highlight=WyIwMjAzMTUiXQ==. Acesso em: 19 abr. 2020.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

URPIA, Arthur G. B. da C.; BENTO, Juliana de C.; BORTOLOZZI, Flávio; MASSUDA, Ely M. Diagnóstico de práticas da gestão do conhecimento na estruturação de processos organizacionais em instituição privada de ensino superior à distância. **Navus**, Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 98-111, 2019.

URPIA, Arthur G. B. da C.; CABRAL, Marcio P.; MASSUDA, Ely M.; BORTOLOZZI, Flávio. Práticas de Gestão do Conhecimento de recursos humanos em escolas públicas. **Navus**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 115-124, 2018.

URPIA, Arthur G. B. da C.; SARTORI, Rejane; TENÓRIO, Nelson. As práticas da gestão do conhecimento por meio de um diagnóstico das bases tecnológica e funcionais em prefeituras municipais da região da AMUSEP. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 14, n. 33, p. 86-106, 2018.

WIIG, Karl M. **Application of Knowledge Management in Public Administration**. Knowledge Research Institute, Inc., 2000. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.202.284&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 19 abr. 2020.

YOUNG Ronald. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tóquio: Asian Productivity Organization (APO), 2010.

ANEXO – Questionário sobre as Práticas de Gestão do Conhecimento (GC)

O questionário abaixo relaciona 27 práticas de GC e tem como objetivo identificar o grau de alcance e o estágio de implantação de cada uma dessas práticas no Departamento de Contabilidade da Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), o qual exerce as atribuições de Setorial Contábil do Comando da Marinha no Sistema de Contabilidade Federal.

Não há respostas certas ou erradas, o importante é registrar a sua percepção sobre as ações ou práticas observadas, as quais estão acompanhadas pelas respectivas definições, conforme disposto na literatura sobre o tema. Assim, ressalta-se que, nas citadas definições, os termos “organização” e/ou “empresa” devem ser entendidos, nesta pesquisa, como “departamento”.

Para cada uma das práticas de GC listadas, indique por meio da escala de 0 a 4, o estágio de implantação e de 1 a 4 para o alcance dentro do Departamento de Contabilidade da DFM.

Por gentileza, ao terminar de preencher, encaminhe o arquivo com as respectivas respostas para o e-mail que lhe enviou esse questionário, de forma que nenhuma resposta fique em branco.

Desde já agradeço por sua valiosa contribuição e disponibilidade!

a) O seu estágio de implantação:

- 0 Não existem planos para implementação da prática
- 1 Existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro
- 2 A prática está em processo de implementação
- 3 A prática já está implantada
- 4 A prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para o Departamento

b) O alcance dentro do Departamento de Contabilidade da DFM:

- 1 Poucas iniciativas isoladas dentro do Departamento
- 2 Algumas Divisões usam a prática
- 3 Muitas Divisões usam a prática
- 4 Amplamente disseminada no Departamento

Escala:

Poucas = Menos de 25% das Divisões têm iniciativas.

Alguns = Mais de 25% e menos de 50% das Divisões usam a prática.

Muitos = Mais de 50% e menos de 75% das Divisões usam a prática.

Amplamente = Mais de 75% das Divisões usam a prática.

Quadro 1 – Práticas de Gestão do Conhecimento (continua)

Ação ou Prática	Definição	a) Estágio	b) Alcance
Comunidades de Prática/Comunidades de Conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. Comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de Melhores Práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.	[]	[]
<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.	[]	[]

Quadro 1 – Práticas de Gestão do Conhecimento (continuação)

Ação ou Prática	Definição	a) Estágio	b) Alcance
<i>Coaching</i>	Similar ao <i>Mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades. Faz parte do processo planejamento de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.	[]	[]
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.	[]	[]
Melhores Práticas (<i>Best Practices</i>)	Identificação e difusão das Melhores Práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto em que pode ser aplicado. São documentadas por meio de banco de dados, manuais ou diretrizes.	[]	[]
Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de Discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.	[]	[]
Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.	[]	[]
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço <i>web</i> de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e como plataforma para Comunidades de Prática, redes de conhecimento e Melhores Práticas. Nos estágios mais avançados permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.	[]	[]
Sistema de Gestão por Competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam a determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e habilidade que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.	[]	[]
Banco de Competências Individuais/ Banco de Talentos/Páginas Amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista <i>on-line</i> do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela Instituição ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.	[]	[]
Banco de Competências Organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.	[]	[]

Quadro 1 – Práticas de Gestão do Conhecimento (continuação)

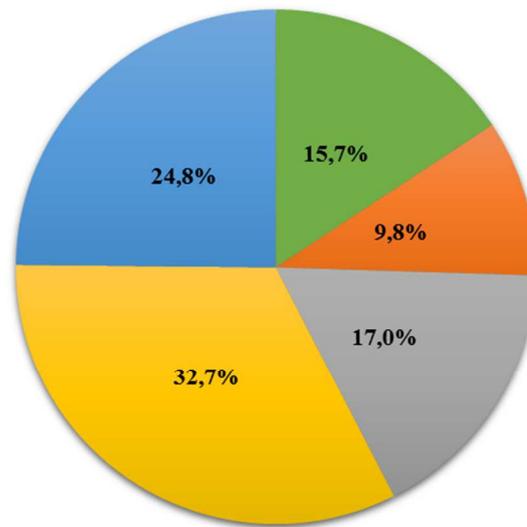
Ação ou Prática	Definição	a) Estágio	b) Alcance
Memória Organizacional/Lições Aprendidas/Banco de Conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e que foi aprendido durante o processo. A Gestão de Conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e Melhores Práticas documentadas na Base de Conhecimentos.	[]	[]
Sistemas de Inteligência Organizacional/ Empresarial/ Inteligência Competitiva	Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam a extrair inteligência de informações, por meio de captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.	[]	[]
Educação Corporativa	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de Universidade Corporativa, sistemas de ensino a distância etc.	[]	[]
Universidade Corporativa	Constituição formal de unidade operacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam a desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.	[]	[]
Gestão do Capital Intelectual/Gestão dos Ativos Intangíveis	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; política de propriedade intelectual.	[]	[]
Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.	[]	[]
Sistemas de <i>Workflow</i>	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.	[]	[]
Gestão de Conteúdo	Representação de processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.	[]	[]
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.	[]	[]
<i>Data Warehouse</i> (ferramenta da TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionadas, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.	[]	[]

Quadro 1 – Práticas de Gestão do Conhecimento (conclusão)

Ação ou Prática	Definição	a) Estágio	b) Alcance
<i>Data Mining</i> (ferramenta da TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes <i>garimpar</i> assuntos ou temas específicos.	[]	[]
Outras ferramentas para apoio à GC	Outras ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de gestão do conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado a tecnologia da informação (bases de dados, intranets, extranets, portais); às redes humanas; ou ainda, metodologias diversas como as listadas abaixo.		
	<i>Customer Relationship Management (CRM)</i> – caracteriza-se pela gestão de relacionamento com o cliente que coleta os dados detalhados oriundos da organização em transação com os clientes e os transforma em informações e conhecimento, para utilização no planejamento dos gestores.	[]	[]
	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i> – oriundo da área de contabilidade por utilizar indicadores financeiros em sua essência, pode ser entendida como um sistema que considera inclusive indicadores não financeiros provenientes do planejamento da organização. Essa comunicação baseia-se no gerenciamento de metas estabelecidas, alcançadas ou não, dando ao gestor a possibilidade de realocar recursos para alcançar os objetivos estratégicos.	[]	[]
	<i>Decision Support System (DSS)</i> – caracteriza-se como o sistema de suporte a tomada de decisão, baseado na tecnologia da informação, que apoia a construção, análise do modelo de raciocínio sobre a estrutura de um problema organizacional, ou simplesmente a escolha e otimização de variáveis para a tomada de decisão.	[]	[]
	<i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i> ou sistemas integrados de gestão – apresenta-se como uma solução capaz de integrar as informações da empresa por meio de uma única base de dados. Caracteriza-se pelo planejamento de recursos empresariais que integra as diferentes funções da organização com o objetivo de elaborar processos mais eficientes e melhorar processos de negociação usando a tecnologia da informação.	[]	[]
	<i>Key Performance Indicator (KPI)</i> ou Indicador-chave de performance – trata-se de uma forma de medir se uma ação ou um conjunto de iniciativas estão atendendo os objetivos propostos efetivamente.	[]	[]

Fonte: BATISTA, 2006; BATISTA *et al.*, 2007. (Houve adaptação no questionário/quadro com a substituição de alguns termos para melhor entendimento dos respondentes).

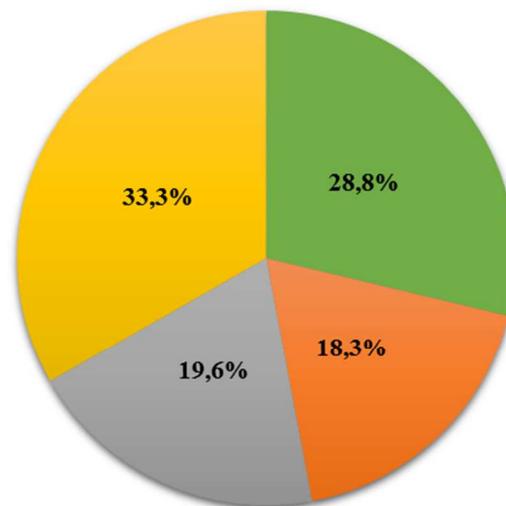
APÊNDICE A – Visão global das práticas de Gestão do Conhecimento (GC) relacionadas aos processos organizacionais



- 0 - Não existem planos para implementação da prática
- 1 - Existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro
- 2 - A prática está em processo de implementação
- 3 - A prática já está implantada
- 4 - A prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para o Departamento

Gráfico 1 – Estágio de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento (GC) na Setorial Contábil do Comando da Marinha

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.



- 1 - Poucas iniciativas isoladas dentro do Departamento
- 2 - Algumas Divisões usam a prática
- 3 - Muitas Divisões usam a prática
- 4 - Amplamente disseminada no Departamento

Gráfico 2 – Alcance das práticas de Gestão do Conhecimento (GC) na Setorial Contábil do Comando da Marinha

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

**APÊNDICE B – Visão detalhada das práticas de Gestão do Conhecimento (GC)
relacionadas aos processos organizacionais**

Tabela 1 – Estágio de implantação das práticas de GC na Setorial Contábil do Comando da Marinha

PRÁTICAS	ESTÁGIO DE IMPLANTAÇÃO				
	0	1	2	3	4
<i>Benchmarking Interno e Externo</i>	0%	11,8%	11,8%	41,2%	35,3%
Melhores Práticas (<i>Best Practices</i>)	0%	5,9%	35,3%	29,4%	29,4%
Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento	11,8%	17,6%	11,8%	41,2%	17,6%
Sistema de gestão por competência	23,5%	0%	11,8%	35,3%	29,4%
Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/ Páginas Amarelas	17,6%	0%	5,9%	52,9%	23,5%
Banco de Competências Organizacionais	5,9%	0%	11,8%	41,2%	41,2%
Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos	23,5%	17,6%	17,6%	5,9%	35,3%
Sistemas de Inteligência Organizacional/empresarial/ inteligência competitiva	11,8%	11,8%	23,5%	41,2%	11,8%
Gestão do Capital Intelectual/Gestão dos Ativos Intangíveis	47,1%	23,5%	23,5%	5,9%	0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

Tabela 2 – Alcance das práticas de GC na Setorial Contábil do Comando da Marinha

PRÁTICAS	ALCANCE			
	1	2	3	4
<i>Benchmarking Interno e Externo</i>	5,9%	17,6%	41,2%	35,3%
Melhores Práticas (<i>Best Practices</i>)	5,9%	35,3%	17,6%	41,2%
Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento	41,2%	11,8%	29,4%	17,6%
Sistema de gestão por competência	35,3%	11,8%	23,5%	29,4%
Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/ Páginas Amarelas	17,6%	11,8%	29,4%	41,2%
Banco de Competências Organizacionais	5,9%	17,6%	5,9%	70,6%
Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos	41,2%	23,5%	5,9%	29,4%
Sistemas de Inteligência Organizacional/empresarial/ inteligência competitiva	23,5%	23,5%	17,6%	35,3%
Gestão do Capital Intelectual/Gestão dos Ativos Intangíveis	82,4%	11,8%	5,9%	0,0%

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.