

Gestão do conhecimento na Força Aérea Brasileira: análise de documentos e registros institucionais

Gabriela Cardoso de Freitas  0009-0000-1697-6946

Subdivisão de Intendência, Divisão Administrativa, Parque de Material Aeronáutico de Lagoa Santa, PAMA-LS, Lagoa Santa, MG, Brasil

Marta Maria Telles  0000-0003-0413-1035

Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais, Universidade da Força Aérea, UNIFA, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo examinar a abordagem da gestão do conhecimento (GC) nos documentos institucionais da Força Aérea Brasileira (FAB) sob a perspectiva do modelo SECI (Takeuchi; Nonaka, 2008), do método OKA (Banco Mundial, 1999) e do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) (Batista, 2012). Realizou-se coleta de dados, por meio de consulta ao Boletim do Comando da Aeronáutica (BCA) e ao Sistema de Legislação da Aeronáutica (SISLAER), além de considerar as informações reunidas por Bussmann (2021), em seu estudo sobre a GC no Curso de Ensaios em Voo da FAB. Com base no exame da abordagem da GC nos documentos institucionais da FAB, identificaram-se elementos relacionados aos modos de conversão do modelo SECI, às dimensões do método OKA e aos componentes do MGCAPB. As orientações, entretanto, refletem intenções de práticas para otimização dos processos de cada grande comando, e não diretrizes específicas para implementação, corroborando os achados de Bussmann (2021). Considerando-se que o estudo apresentou apenas documentos estratégicos, sem a investigação de como são operacionalizados nas organizações militares (OM), para estudos futuros, sugere-se o aprofundamento da análise em uma das organizações citadas a fim de demonstrar-se como o tema evoluiu ao longo dos anos.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; Força Aérea Brasileira; modelo SECI; método OKA.

Knowledge management in the Brazilian Air Force: analysis of documents and institutional records

ABSTRACT

This study aims to examine the knowledge management (KM) approach in the institutional documents of the Brazilian Air Force (FAB) from the perspective of the SECI model (Takeuchi; Nonaka, 2008), the OKA method (Banco Mundial, 1999), and the Knowledge Management Model for Brazilian Public Administration (MGCAPB) (Batista, 2012). Data collection was conducted through consultation of the Bulletin of the Air Force Command (BCA) and the Air Force Legislation

System (SISLAER), in addition to considering information gathered by Bussmann (2021) in his study on KM in the FAB's Flight Testing Course. Based on the examination of the KM approach in FAB's institutional documents, elements related to the conversion modes of the SECI model, dimensions of the OKA method, and components of the MGCAPB were identified. However, the guidelines reflect intentions for optimizing processes for each great command rather than specific directives for implementation, corroborating the findings of Bussmann (2021). Given that the study only presented strategic documents without investigating how they are operationalized in military organizations (OM), future studies are suggested to delve deeper into the analysis of one of the mentioned organizations to demonstrate how the theme has evolved over the years.

Keywords: knowledge management; Brazilian Air Force; SECI model; OKA method.

Gestión del conocimiento en la Fuerza Aérea Brasileña: análisis de documentos y registros institucionales

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo examinar el enfoque de gestión del conocimiento (GC) en los documentos institucionales de la Fuerza Aérea Brasileña (FAB) desde la perspectiva del modelo SECI (Takeuchi; Nonaka, 2008), del método OKA (Banco Mundial, 1999) y del Modelo de Gestión del Conocimiento para la Administración Pública Brasileña (MGCAPB) (Batista, 2012). La recolección de datos se realizó mediante la consulta del Boletín de Comando de la Aeronáutica (BCA) y el Sistema de Legislación de la Aeronáutica (SISLAER), además de considerar la información recolectada por Bussmann (2021) en su estudio sobre KM en el Curso de Pruebas en Vuelo de la FAB. Basándose en el examen del enfoque de la GC en los documentos institucionales de la FAB, se identificaron elementos relacionados con los modos de conversión del modelo SECI, las dimensiones del método OKA y los componentes del MGCAPB. Sin embargo, las directrices reflejan intenciones para optimizar procesos para cada gran comando en lugar de directivas específicas para la implementación, corroborando los hallazgos de Bussmann (2021). Dado que el estudio solo presentó documentos estratégicos sin investigar cómo se operacionalizan en las organizaciones militares (OM), se sugiere que estudios futuros profundicen en el análisis de una de las organizaciones mencionadas para demostrar cómo ha evolucionado el tema a lo largo de los años.

Palabras clave: gestión del conocimiento; Fuerza Aérea Brasileña; modelo SECI; método OKA.

1 INTRODUÇÃO

Instabilidades econômicas, políticas, sociais e tecnológicas enfrentadas pelas organizações (Ribeiro; Costa, 2019) públicas e privadas passaram a exigir a busca por melhores práticas de uso do conhecimento e a consequente adequação a “modelos de gestão mais flexíveis” (Guimarães, 2000, p. 126). Diante disso, os “processos de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar

conhecimento) [...]” e suas dimensões (humana, organizacional, tecnológica e de processos) (Batista, 2012, p. 13) vêm sendo adotados como importante estratégia organizacional.

Diferentemente do setor privado, que visa ao lucro, a implementação da gestão do conhecimento (GC) no setor público visa atender os princípios básicos e constitucionais de qualidade, efetividade social, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. “A resposta para os cidadãos depende cada vez mais da capacidade dos administradores de absorver o que está acontecendo no ambiente e de agir sobre o conhecimento gerado corretamente” (Angelis, 2011, p. 138-139).

Com a GC na administração pública (AP), espera-se “[...] melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade” (Batista, 2012, p. 40), tendo em vista que, de modo distinto das organizações privadas, “a pressão da competitividade e os incentivos para reduzir os custos são tradicionalmente menos importantes” (Angelis, 2011, p. 139).

Essa peculiaridade aponta, segundo Batista (2012, p. 19), para a necessidade de um modelo de GC específico, que relacione “gestão do conhecimento e resultados organizacionais para que seja possível avaliar [...] seu impacto sobre a melhoria de processos, produtos e serviços prestados à população”. Para isso, o autor entende a necessidade de “mobilizar o melhor conhecimento disponível” (Batista, 2012, p. 47), internamente ou externamente, compreendendo o todo — equipes, indivíduos e sociedade — posto que o investimento no conhecimento (ativo intangível) e em sua gestão tornaram-se tão necessários quanto o investimento em ativos tangíveis (Longo; Queiroz; Santos, 2019).

O modelo SECI, idealizado por Takeuchi e Nonaka (2008), é uma ferramenta importante no processo de GC e se baseia em quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

Outra ferramenta, criada pelo Banco Mundial¹ (1999) com o intuito de permitir o mapeamento da situação das instituições, é o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), que se baseia em três perspectivas básicas: pessoas, processos e sistemas. O método está presente em diversos países e organizações, inclusive em, aproximadamente, 68% das instituições governamentais. No contexto brasileiro, diversas entidades, como o “Ministério da Agricultura, Câmara dos Deputados, Embrapa, Banco do Brasil, CEF, Eletronorte [...]” (Angelis, 2011, p. 142), implementaram a ferramenta em seus processos de gestão.

Elaborado para a AP brasileira, o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), que se baseia nos direcionadores estratégicos da organização, na identificação de “fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC na organização e no ciclo KDCA”², é “ao mesmo tempo, descritivo — descreve os elementos essenciais da GC — e prescritivo — orienta como implementar a GC” (Batista, 2012, p. 51 e 55). O referido modelo foi utilizado por diversas organizações, tais como: Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC); Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX); Ministério Público do

¹ É uma das maiores fontes mundiais de financiamento e conhecimento para os países em desenvolvimento. Suas cinco instituições compartilham o compromisso de reduzir a pobreza, aumentar a prosperidade compartilhada e promover o desenvolvimento sustentável (Banco Mundial, s.d, n.p, tradução nossa).

² O ciclo KDCA baseou-se no ciclo PDCA, cujas letras significam: plan (planejar); do (executar); check (verificar); act (atuar). No ciclo KDCA, a substituição da letra P (plan) pela letra K (knowledge) demonstra o foco no conhecimento, uma vez que, diferentemente do PDCA, cujo foco é o controle de processos, o KDCA destaca as atividades do processo de GC (Batista, 2012).



Distrito Federal e Territórios (MPDFI); Fiocruz; Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) de Minas Gerais; Polícias Civil (PCMG) e Militar (PMMG) de Minas Gerais; Instituto Federal da Paraíba (IFPB); e Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL) (Batista *et al.*, 2014; Serrano, 2019; Lira; Pinto, 2021).

A escolha dessas ferramentas se deu pela sua relevância na literatura, como é o caso do modelo SECI, e pela sua aplicação em organizações públicas, a exemplo do método OKA e do MGCAPB.

Trazendo para o contexto das Forças Armadas, mais especificamente a Força Aérea Brasileira (FAB), é preciso considerar que a instituição militar é atravessada por uma cultura sólida e tradicional que impõe, ao mesmo tempo, à sua cultura organizacional e às suas relações de trabalho hierarquizadas “a necessidade de adaptação ao meio externo e a manutenção da coesão interna da organização [...]” (Santos, 2013, p. 119).

Como entidade da AP e destinada “à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem” (Brasil, 1988, n.p.), no uso de estratégias e objetivos para o cumprimento da sua missão, cabe à FAB mobilizar informação e conhecimento que proporcionem a criação de conhecimento para a tomada de decisão (Choo, 2003).

Mas como a instituição vem buscando gerir informações e conhecimentos? Em reflexão a essa temática, Bussmann (2021) desenvolveu um estudo documental no Curso de Ensaio em Voo da FAB, a fim de verificar a existência de diretrizes específicas sobre a GC no âmbito do Comando da Aeronáutica (COMAER). O autor identificou que apenas os documentos relativos ao desenvolvimento de processos de apoio à inovação trazem orientações, “[...] não sendo identificada uma diretriz de implementação que contemple, de forma global, o COMAER” (Bussmann, 2021, p. 107).

Com base nos resultados do estudo de Bussmann (2021), neste artigo, tem-se por objetivo examinar a abordagem da GC nos documentos institucionais da FAB, sob a perspectiva do modelo SECI (Takeuchi; Nonaka, 2008), do método OKA (Banco Mundial, 1999) e do MGCAPB (Batista, 2012).

A fim de trazer o suporte teórico necessário ao cumprimento do objetivo proposto, este estudo está estruturado em cinco seções, iniciando com uma breve introdução que traz a perspectiva da GC no contexto da AP. A seção seguinte discorre sobre a GC e suas contribuições para a organização, enquanto a seção 3 é dedicada ao método utilizado para a operacionalização do estudo. Após, a seção 4 traz a discussão dos resultados, seguida pela seção 5, com as considerações finais.

2 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A GC

A GC despontou como um complemento à gestão da informação (GI). No entanto, enquanto a GI facilitava o acesso às informações, a GC preocupava-se com a criação e a utilização do conhecimento, fruto dessas informações. Esse processo de alcance do conhecimento ocorre por meio da transformação da informação que, por sua vez, em outro momento, também derivou do dado. O conhecimento vincula-se às pessoas e às suas



relações pessoais e interpessoais, enquanto dados e informações, de forma menos complexa, advêm de registros, transações ou mensagens.

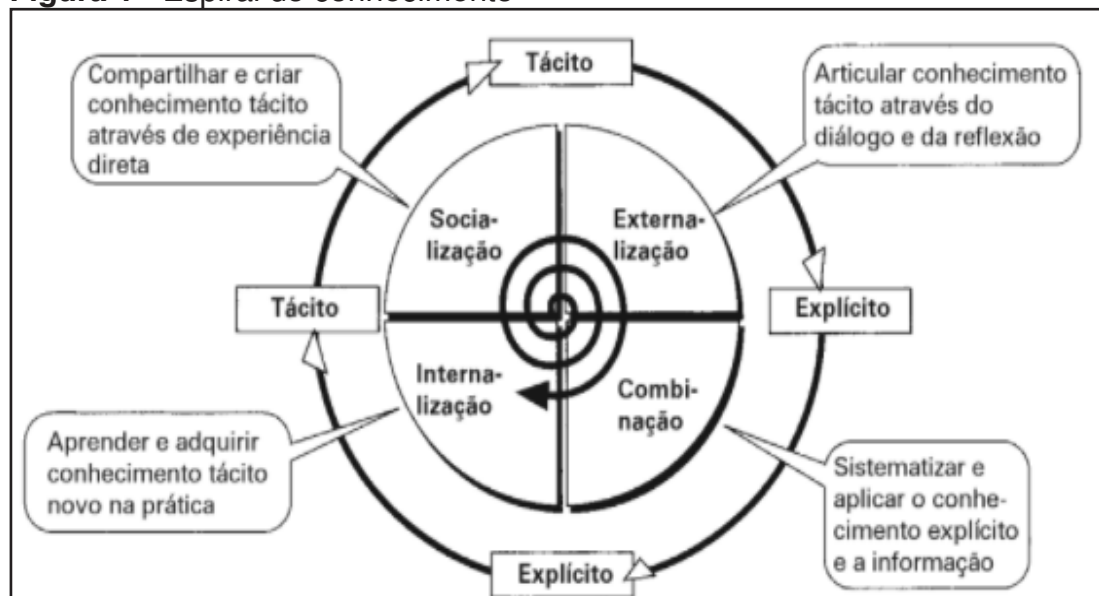
Takeuchi e Nonaka (2008) discutem o conhecimento por meio das dimensões ontológica e epistemológica. A dimensão ontológica trabalha com a ideia de que as pessoas, e somente elas, podem criar o conhecimento. Assim, as organizações devem apoiar indivíduos criativos ou propiciar contextos para que esses indivíduos criem o conhecimento (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Já a dimensão epistemológica considera o pressuposto de Michael Polanyi (1959, p. 12), para quem o conhecimento documentado “em palavras escritas, em mapas, ou em fórmulas matemáticas” recebe a denominação de “explícito”. Por outro lado, o conhecimento “não formulado, como o que temos de algo que estamos a executar”, recebe a denominação “tácito” (Polanyi, 1959, p. 12).

O conhecimento tácito é “pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar” (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 57). É, portanto, “difícil de capturar em palavras ou compreender completamente em termos lógicos” (Davenport; Prusak, 1998, p. 5, tradução nossa). Ele representa “o conhecimento extraído da experiência cotidiana que ajuda os indivíduos a resolver problemas práticos do mundo real” (Hedlund *et al.*, 2003, p. 117, tradução nossa). Já o conhecimento explícito é aquele “transmissível na linguagem formal, sistemática” (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 57).

Com base na “interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24) idealizaram a espiral do conhecimento, tornando-a conhecida na literatura como modelo, espiral ou processo SECI. Sua estrutura abarca quatro modos de transformação do conhecimento (Figura 1).

Figura 1 - Espiral do conhecimento



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



Além de descrever os modos de conversão, os autores apresentam, em cada um dos níveis, uma união diferente de entidades criadoras de conhecimento (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 23).

1. Socialização: indivíduo para indivíduo.
2. Externalização: indivíduo para grupo.
3. Combinação: grupo para organização.
4. Internalização: organização para indivíduo.

Strauhs *et al.* (2012, p. 39-40) utilizam o conhecimento tácito e o explícito para chegarem aos mesmos modos:

1. Do conhecimento tácito para o conhecimento tácito: socialização. [...] Observe, imita-se e pratica-se.
2. Do conhecimento tácito para o conhecimento explícito: externalização. [...] A interação, o diálogo e a reflexão do grupo envolvido orientam as atividades da externalização.
3. Do conhecimento explícito para o conhecimento explícito: combinação. [...] As organizações não hesitam em buscar informações das mais diferentes formas e nos mais diferentes lugares para a resolução de problemas locais, desprezando as barreiras geográficas.
4. Do conhecimento explícito para o conhecimento tácito: internalização. O processo de entender um novo conceito, aplicando-o no desenvolvimento de uma fórmula, e de ser capaz de reproduzir, de forma consciente, uma tarefa, inclusive sendo capaz de modificá-la, caracteriza a internalização.

Por uma perspectiva operacional, Menezes *et al.* (2017, p. 147) avaliam que a GC combina “[...] o saber (explícito) e o saber fazer (tácito) nos processos e nos produtos da organização para a criação de valor”, associando competências, conhecimento, compartilhamento de boas práticas e redes de relacionamento. A ideia é agregar valor aos ativos intelectuais, ampliar a capacidade de uso do contexto, lidando “de forma criativa com as diferentes dimensões do conhecimento”, pela aplicação de práticas colaborativas.

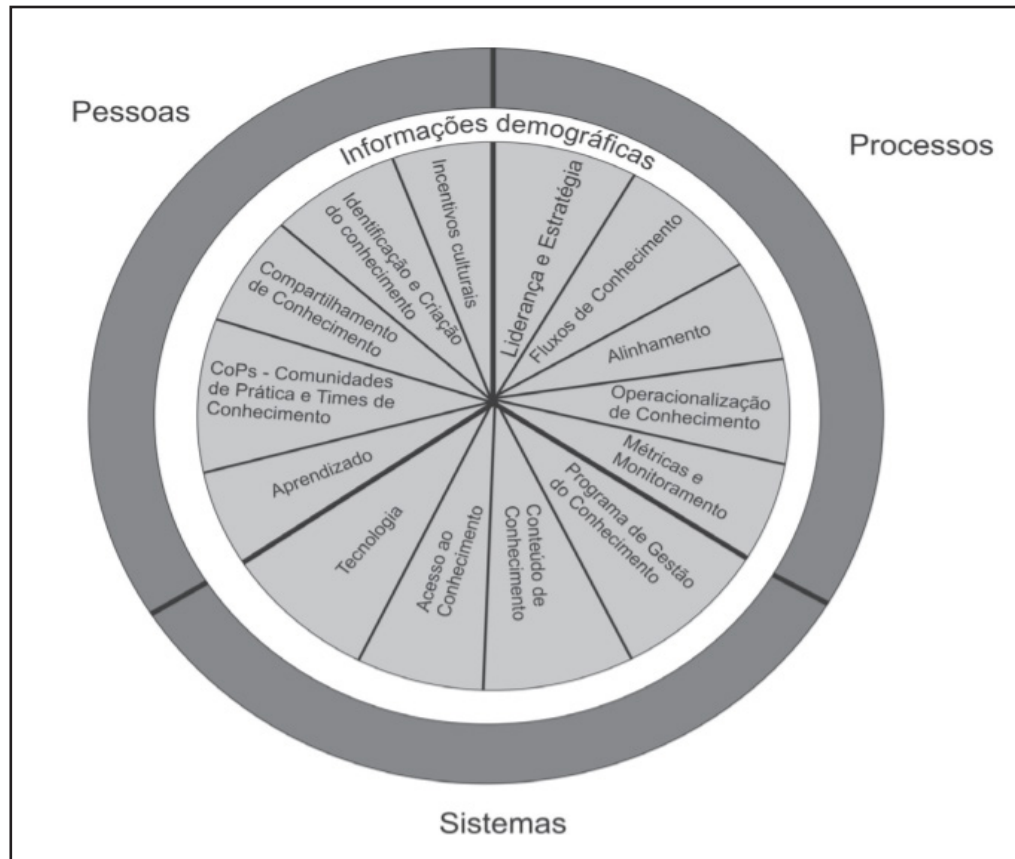
Dentre essas práticas, destacam-se as oficinas de aprendizagem, registros de lições aprendidas, mentoria, comunidades de prática e aprender trabalhando (Menezes *et al.*, 2017). Essas ações ocorrem pela interação de indivíduos, equipes e organização. Também estão previstas na norma ISO de Sistemas de GC (2018, p. v, tradução nossa), cuja finalidade “é apoiar as organizações para efetivamente promover e permitir a criação de valor através do conhecimento”.

No método OKA, a interação humana pode ser relacionada à dimensão pessoas, que abrange cultura, criação, identificação e compartilhamento de conhecimento, assim como comunidades de prática e aprendizado. O método conta ainda com a dimensão processos, que se volta a elementos como liderança e operacionalização do conhecimento, além da dimensão sistemas, com acesso ao conhecimento e à tecnologia (Angelis, 2011).



Há também, dentro de cada uma das dimensões, a presença de elementos (Figura 2) que, em conjunto, auxiliam as organizações a identificarem o nível de maturidade da utilização de seus ativos intelectuais, gerando insumo para “um plano de implantação de GC [...] ou para avaliação de programas específicos de GC”. Também permite a “realização de comparações de resultados (*benchmarking*) entre unidades da mesma organização ou organizações diferentes” (Angelis, 2011, p. 144).

Figura 2 - Dimensões do conhecimento do método OKA



Fonte: Angelis (2011, p. 141).

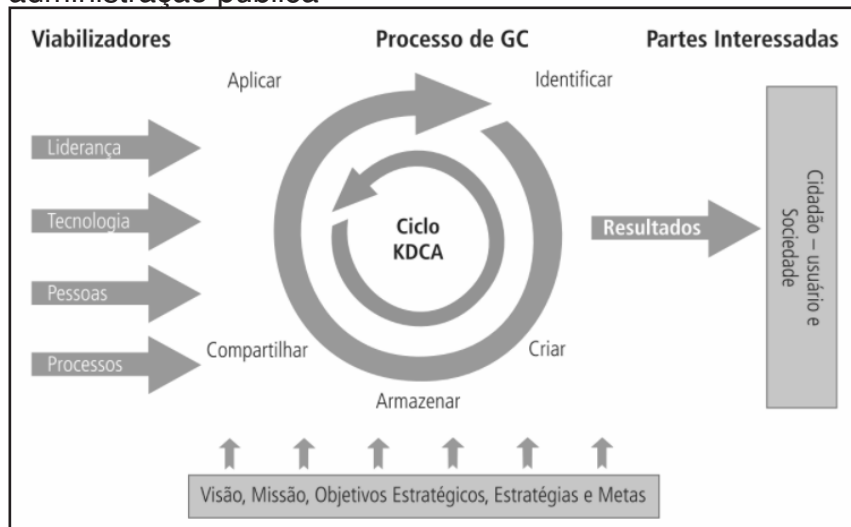
No MGCAPB, o primeiro passo para a sua implementação exige a identificação dos direcionadores estratégicos da organização, como missão, visão, valores, objetivos estratégicos e metas. Essa etapa tem como objetivo determinar o grau de utilização da GC na organização e a aptidão para o desenvolvimento de seus processos, além de identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria da ferramenta (Batista, 2012).

Em um segundo momento, o modelo propõe elencar “fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC na organização”, neste caso, liderança, tecnologia, pessoas e processos; representando o terceiro componente, está o processo de GC em si (Batista, 2012, p. 52-62). As atividades desse processo são desenvolvidas pelo ciclo KDCA, que representa o quarto componente do modelo de GC para a AP.



O ciclo KDCA baseou-se no ciclo PDCA, cujas letras significam: *plan* (planejar); *do* (executar); *check* (verificar); *act* (atuar). No ciclo KDCA, a substituição da letra P (*plan*) pela letra K (*knowledge*) demonstra o foco no conhecimento, uma vez que, diferentemente do PDCA, cujo foco é o controle de processos, destaca as atividades do processo de GC (Batista, 2012). Assim, “a principal característica do ciclo KDCA é relacionar os processos de GC com o desempenho organizacional” (Batista, 2012, p. 65). O modelo é apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública



Fonte: Batista (2012, p. 52).

Retomada a perspectiva humana, presente nos três modelos, sob a ótica de Santos (2003, p. 79), uma organização que aprende resulta da relação entre “pessoas que aproveitam sua capacidade para conhecer e criar” e da busca por resultados alinhados à sua missão e objetivos, “[...] assegurando a sinergia ou a interação sistemática”.

Para exemplificar, o referido autor (2003, p. 79) cita o denominado teste da organização que aprende, aplicado em uma pesquisa nos EUA, cujos itens são considerados atributos que melhor definem uma organização que aprende. De alguns desses itens, destacam-se as seguintes expressões-chave: aprende com a experiência, conhecimento permanece, divulga a documentação ou o que foi aprendido e banco de dados, que remetem à importância estratégica da criação, do compartilhamento, da aplicação e do armazenamento do conhecimento.

Associada a ideia de organização que aprende (Carvalho; Mascarenhas; Oliveira, 2006) ao contexto militar e considerando o ciclo estratégico da GC, salientam-se as seguintes palavras de Lis (2014, p. 59, tradução nossa) em sua análise sobre a GC no *United States Army* (USA – Exército dos Estados Unidos) e na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN):

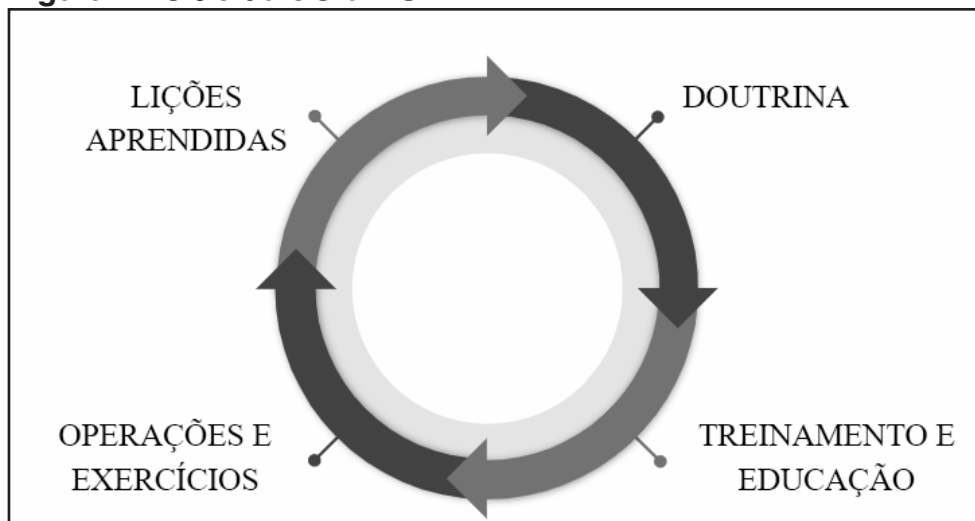
Em combate, que é um caso extremo, os soldados arriscam suas vidas lutando diretamente com os inimigos. [...] Eles são esperados para operar e tomar as melhores decisões possíveis em situações altamente incertas. Portanto, os soldados precisam de conhecimentos profundamente enraizados no contexto da área de operação. [...] Eles precisam de conhecimento e experiência para estarem disponíveis imediatamente quando necessário, a fim de responder adequadamente a ameaças e desafios emergentes (Lis, 2014, p. 59).

Com base na análise de Lis (2014), fica clara a importância estratégica do aprendizado organizacional para elevação do nível de efetividade da ação militar.

A título de exemplo, esse aprendizado pode ocorrer com a aproximação interoperacional de Forças Singulares brasileiras e de outras nacionalidades, propiciando ações de compartilhamento de tecnologias, informações, conhecimentos, práticas, experiências, impressões e promovendo flexibilidade estratégica e tática. De um modo geral, esse é um trabalho complexo e constante por parte das organizações, cuja demanda consiste em identificar que “as práticas de gestão do conhecimento [...] são valiosos bens que podem ser usados como recursos estratégicos”, cuidando, para além da geração ou aquisição do conhecimento, da sua catalogação, transferência, assimilação e utilização na rotina do trabalho (Behr; Nascimento, 2008, p. 4).

Constitui-se um ciclo estratégico que começa com a interação da informação estratégica, originada no ambiente externo à organização; a informação não estratégica, interna à organização; e o conhecimento estratégico, resultando na adoção de ações que, efetivamente, implementam a estratégia escolhida, considerados aspectos como “contexto, poder, cognição e outras variáveis” (Miranda, 2016, p. 122). Essas ações estratégicas são avaliadas e realimentam o ciclo com base em lições aprendidas, de boas e más práticas, promovendo a revisão, alteração ou confirmação “das informações coletadas e analisadas e do conhecimento estratégico aplicado” (Miranda, 2016, p. 122) (Figura 4).

Figura 4 - Ciclo de GC em OM



Fonte: Adaptado de Lis (2014).



O arquivo dessas lições aprendidas pode ser comparado a uma memória coletiva, “espécie de acervo de lembranças compartilhadas”, articuladas e localizadas pelo grupo em realidades comuns (Schmidt; Mahfoud, 1993, p. 291). No contexto das organizações, essa memória coletiva é conceituada como memória organizacional.

Para Laspisa (2007), memória organizacional é o conhecimento corporativo, ou seja, as experiências prévias, arquivadas e partilhadas entre os usuários. Ela é constituída pelos conhecimentos explícito e tácito, que abrange ainda “aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, o trabalhador e o ambiente de trabalho” (Laspisa, 2007, p.37). É “o conhecimento de como fazer as coisas, a forma de abordar os problemas e questões” e a competência da organização em “salvar, reter e fazer uso de informações do passado nas atividades atuais” (Melgar *et al.*, 2011, n.p.).

Pensando nesse resgate de informações, na próxima seção, apresenta-se a metodologia utilizada para identificar-se, por meio de documentos e registros, como a GC é abordada na FAB.

3 MÉTODOS

Para exame da abordagem da GC nos documentos institucionais da FAB, na perspectiva do modelo SECI, do método OKA e do MGCAPB, tomou-se como ponto de partida o levantamento de documentos do COMAER do nível estratégico, realizado por Bussmann (2021)(Quadro 1), com referências à GC.

Quadro 1 - Levantamento de documentos

DOCUMENTO	ASSUNTO
Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-45/2018(Brasil, 2018a)	Concepção estratégica do COMAER Força Aérea 100
Plano do Comando da Aeronáutica (PCA) 11-47/2018(Brasil, 2018b)	Plano estratégico militar da aeronáutica entre os anos 2018 e 2027
Norma do Sistema do Comando da Aeronáutica (NSCA) 80-6/2018 (Brasil,2018c)	Gestão do conhecimento voltada à inovação na FAB
Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-1/2019 VOLUME 1 (Brasil, 2019a)	Sistemática de planejamento e gestão institucional da aeronáutica
Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-118/2019 (Brasil, 2019b)	Planejamento institucional da Aeronáutica
Plano do Comando da Aeronáutica (PCA) 11-53/2019 (Brasil, 2019c)	Planejamento setorial do DCTA entre os anos 2019 a 2022

Fonte: Adaptado de Bussmann (2021).

Apesar da utilização desse levantamento como base, uma nova busca foi realizada com o intuito de confirmar a vigência dos documentos, identificar a existência de possíveis atualizações ou publicações aprovadas posteriormente e, ainda, verificar discrepâncias em relação aos documentos sinalizados por Bussmann (2021).

A pesquisa foi realizada em duas bases de dados oficiais da FAB³: o Boletim do Comando da Aeronáutica (BCA) e o Sistema de Legislação da Aeronáutica (SISLAER). Em ambas as fontes foram filtrados resultados que apresentavam o termo gestão do conhecimento.

³Pesquisa realizada em setembro de 2023.

De posse dos documentos, a etapa seguinte consistiu no exame pormenorizado de cada um deles para identificação das menções à GC e aproximação teórica com os pressupostos do modelo SECI, método OKA e do MGCAPB.

4 A GC NA FAB SOB A PERSPECTIVA DO MODELO SECI E DO MÉTODO OKA

Em pesquisa realizada no BCA, o termo gestão do conhecimento retornou 46 resultados, entre citações em legislações, identificação de setores, cargos e funções ou descrição de cursos realizados por militares, não sendo identificado conteúdo relevante a ser analisado na pesquisa.

No intuito de aprofundar o rastreamento do mesmo termo no SISLAER, considerados apenas documentos estratégicos, instruções, planos ou normas, dois itens retornaram. Um deles estava revogado e o outro é a NSCA 80-6/2018 (Brasil, 2018c), única legislação do COMAER ainda em vigor a tratar a GC de forma específica no âmbito do Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA), já apontada na pesquisa de Bussmann (2021).

Em relação aos documentos apontados pelo autor (2021), a DCA 11-1/2020 (Brasil, 2020), apesar de atualizada, manteve o mesmo conteúdo da versão anterior, fazendo referência à GC apenas uma vez. A DCA 11-118/2022 (Brasil, 2022a), que em sua versão anterior já não citava o termo, não trouxe acréscimos ao conteúdo.

Além das atualizações dessas diretrizes, o PCA 11-53/2022 (Brasil, 2022b), Plano Setorial (PLANSET) do DCTA, apresentou novo texto. Ele será analisado na sequência, em conjunto com outras legislações identificadas.

Para além do referido PLANSET, com o intuito de investigar como o tema é tratado, julgou-se oportuno realizar buscas nos planos dos outros grandes comandos⁴ e também nos do Gabinete do Comandante da Aeronáutica (GABAER), em vigor no COMAER e disponíveis para consulta no SISLAER, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Documentos analisados

DOCUMENTO	CONTEÚDO
PCA 11-53/2022 (Brasil, 2022b, p. 11, grifo nosso) do DCTA	A abordagem por processos permitiu melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento.
PCA 11-242/2022 (Brasil, 2022c, p. 67, grifo nosso) do COMPREP	[...] analisar a viabilidade de implantação de uma ferramenta de TI que aprimore a gestão do conhecimento doutrinário, possibilitando a rápida transmissão de lições aprendidas.
PCA 11-114/2022 (Brasil, 2022d, p. 49, grifo nosso) do COMGEP	Implementar e disseminar práticas e ferramentas voltadas para o fomento e compartilhamento da gestão do conhecimento na área de Arquivologia e Biblioteconomia, no âmbito do COMAER.

Fonte: O autor.

⁴ Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica (SEFA); Comando Geral do Pessoal (COMGEP); Comando de Preparo (COMPREP); Comando-Geral de Apoio (COMGAP); Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA); Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE); Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA).

Com teor nas novas consultas às bases de dados, confirmou-se, assim como Bussmann (2021), uma abordagem fragmentada, mas que permite ser examinada sob a perspectiva do modelo SECI, do método OKA e do MGCAPB.

Ao refletir acerca de ações de implementação da GC, por meio de ferramenta de TI, abordagem por processos e práticas e ferramentas, conforme destacado nos documentos, salienta-se poder aproximá-las às perspectivas de processos e sistemas/tecnologia, presentes no método OKA e no MGCAPB, bem como ao ciclo adaptado de Lis (2014).

Sob a ótica dos métodos OKA e MGCAPB, ao avaliar a abordagem por processos proposta no PLANSET do DCTA (Brasil, 2022b), observa-se a presença de elementos sistêmicos e processuais, assim como de elementos ligados à perspectiva de pessoas. Entende-se que as práticas de identificação de conhecimento e aprendizado, por meio de análise do trabalho realizado e identificação de oportunidades de aperfeiçoamento, aproximam-se do terceiro componente do MGCAPB (Batista, 2012) e podem estimular não só o aprendizado institucional, mas também a memória da organização. A utilização de experiências passadas funciona como oportunidade de melhoria para o futuro (Strauhs *et al.*, 2012; Melgar *et al.*, 2011).

O termo Gestão do Conhecimento Doutrinário (GCD), presente no PLANSET do COMPREP (Brasil, 2022c, p. 67), é uma sistemática que possibilita o fluxo dos Conhecimentos de Interesse da Doutrina (CID) — constituídos por “dados e informações de caráter técnico-operativo” — assim como o “desencadeamento do processo decisório para a adoção e decorrente compartilhamento de conhecimento” (Brasil, 2015, n.p). Essa dinâmica assemelha-se ao ciclo adaptado de Lis (2014) — que envolve doutrinação, treinamento e educação, além de operacionalização do que foi aprendido — alimentado com conhecimento estratégico na forma de lições aprendidas.

No PLANSET do COMGEP (Brasil, 2022d), palavras como implementar, disseminar, fomento e compartilhamento parecem indicar também elementos relacionados à perspectiva de pessoas, operacionalizados por práticas e ferramentas (processos e sistemas) que podem sugerir a intenção do grande comando em disponibilizar conhecimento explícito, por meio da arquivologia e da biblioteconomia.

Embora tenha sido observada a presença desses elementos nos PLANSET, não se nota a existência de aprofundamento ou de orientações específicas que sinalizem a implementação institucional da GC nos grandes comandos.

Nesse sentido, com o intuito de complementar as informações descritas no Quadro 2, realizou-se uma nova busca nos PLANSET, em que não foram encontradas menções ao termo gestão do conhecimento. Em mais uma tentativa, buscou-se por ocorrências da palavra conhecimento, cujos resultados encontram-se no Quadro 3.



Quadro 3 - Documentos analisados

DOCUMENTO	CONTEÚDO
PCA 11-129/2022 (Brasil, 2022e, p. 43, grifo nosso) do DECEA	Estimular a iniciativa de todos os profissionais, civis e militares, componentes do SISCEAB, obedecida a cadeia de comando, de modo a receber participações de todos os níveis hierárquicos na solução de problemas, bem como propostas que visem melhorar o desempenho da organização ou de um setor específico, no qual o proponente tenha conhecimentos e experiências que sejam de interesse geral e possam ser divulgadas inclusive para outras organizações.
PCA 11-408/2022 (Brasil, 2022f, p. 19, grifo nosso) do GABAER	Buscar o perfeito conhecimento das legislações e dos processos que regem a rotina dos setores, com vistas à segurança do CMTAER ⁵ sobre a conveniência, a oportunidade e a correção dos assuntos levados à sua apreciação.
PCA 11-266/2022 (Brasil, 2022g, p. 39, grifo nosso) do COMAE	Produzir conhecimentos e proteger fontes, a fim de proporcionar o necessário e coerente assessoramento ao COMAE, em todos os níveis da sua estrutura.
PCA 11-1/2023 (Brasil, 2023, p. 226 e 227, grifo nosso) do COMGAP	Assessorar o comandante, visando coordenações transversais, horizontais e verticais dos trabalhos, em que conhecimentos, recursos e técnicas acumuladas no espaço institucional do COMGAP possam atuar em sinergia; Produção e proteção de conhecimentos sensíveis no âmbito do COMGAP.

Fonte: O autor.

Apesar de os PLANSET⁷ apresentarem apenas o termo conhecimento, verificou-se sua associação a diferentes ações de GC pretendidas a médio e longo prazo. Desse modo, buscou-se aproximá-las dos modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização (Takeuchi; Nonaka, 2008; Strauhs, *et al.*, 2012). Para isso, do conteúdo de cada documento foram identificadas as palavras-chave produzir, acumular, divulgar, coordenar, proteger e atuar, apresentadas esquematicamente na Figura 5.

Figura 5- Ações dos PLANSET relacionadas ao modelo SECI



Fonte: O autor.

⁵ Abreviatura utilizada para fazer referência ao Comandante da Aeronáutica.

No PLANSET do DECEA (Brasil, 2022e), a orientação preconiza a iniciativa e a participação de todos, com vistas à divulgação de conhecimentos dentro e fora da organização. Essa interação de indivíduo e organização aproxima-se de processos de socialização, externalização e combinação (Takeuchi; Nonaka, 2008; Strauhs, *et al.*, 2012).

Há de ser considerado que o contexto militar pode dificultar a socialização e a externalização, na medida em que não fornece um ambiente flexível e criativo para o compartilhamento do conhecimento tácito. Por outro lado, a formalização e a padronização, que balizam as atividades nesse tipo de ambiente organizacional, ajudam na transferência e absorção do conhecimento explícito, por meio das etapas de combinação e internalização (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Percebe-se que a busca pelo perfeito conhecimento, descrita no PLANSET do GABAER (Brasil, 2022f, p. 19), parece aludir à produção de novo conhecimento, a partir da experiência, aproximando-se do processo de socialização, isto é, aquele que converte conhecimento tácito em outro conhecimento tácito. Situação semelhante é proposta pelo PLANSET do COMAE (Brasil, 2022g). Esse novo conhecimento permite o desenvolvimento de novas habilidades técnicas que podem promover o assessoramento ao CMTAER e ao COMAE, respectivamente.

No PLANSET do COMGAP (Brasil, 2023, p. 226 e 227), a orientação parece vincular-se aos processos de externalização, combinação e internalização ao indicar interações transversais, horizontais e verticais para acesso a “conhecimentos, recursos e técnicas acumuladas no espaço institucional”. Essas ações podem propiciar a conversão entre conhecimento tácito e explícito nos níveis individual, grupal e organizacional, promovendo acúmulo, divulgação e atuação sinérgica desses conhecimentos.

A exemplo do GABAER e do COMAE, o PLANSET do COMGAP ressalta a produção e proteção de conhecimentos estratégicos no âmbito daquele grande comando. Essas ações remetem à socialização, no que concerne à criação de conhecimento, e à externalização, combinação e internalização, em relação à proteção dos conhecimentos armazenados, divulgados e colocados em prática (Takeuchi; Nonaka, 2008; Strauhs, *et al.*, 2012).

Retomado o ciclo KDCA do MGCAPB, proposto por Batista (2012), percebe-se ainda que os trechos analisados aproximam-se do terceiro componente do modelo, tendo em vista que relacionam os processos de GC ao desempenho organizacional.

CONCLUSÕES

Do exame da abordagem da GC nos documentos institucionais da FAB, identificaram-se elementos relacionados aos modos de conversão do modelo SECI, às dimensões do método OKA e aos componentes do MGCAPB. As organizações, entretanto, refletem intenções de práticas para otimização dos processos de cada grande comando e não diretrizes específicas para implementação, corroboram os achados de Bussmann (2021).

Considerando que as orientações de implantação de ferramentas de TI, de utilização de abordagens por processos e de implementação de práticas e ferramentas de produção, compartilhamento e proteção de conhecimentos aproximam-se dos pressupostos das três ferramentas, sugere-se a análise das ferramentas em conjunto na elaboração de diretrizes específicas para a operacionalização da GC institucionalmente.

Cabe destacar que esta é uma reflexão breve e de caráter geral, cuja análise tomou como foco apenas o conteúdo descrito nos documentos estratégicos divulgados no BCA e no SISLAER, sem investigação de sua operacionalização nas OM.

Outra limitação do estudo deve-se ao fato de que, considerados os 82 anos de criação da FAB, a abordagem sobre GC ainda é um fato recente, o que dificulta a constatação do impacto de sua utilização no que concerne à eficiência, à qualidade de processos, produtos e serviços e à efetividade de sua aplicação. Nesse sentido, artigos futuros haverão de replicar essa discussão, apresentando a evolução dos resultados alcançados ao longo dos anos em uma das OM citadas no estudo.

Informações sobre os autores:

Cap QOAP Adm Gabriela Cardoso de Freitas

<https://orcid.org/0009-0000-1697-6946>

<http://lattes.cnpq.br/3953285125154539>

gabriela.cardosof@gmail.com

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pós-graduada em Administração Pública pela Universidade Estácio de Sá. Mestre em Ciências Aeroespaciais pela Universidade da Força Aérea (UNIFA). É Oficial do Quadro de Apoio da Força Aérea Brasileira. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Planejamento, Orçamento e Gestão. Desenvolveu estudos sobre Planejamento Estratégico e Gestão do Conhecimento.

Profa. Dra. Marta Maria Telles

<https://orcid.org/0000-0003-0413-1035>

<http://lattes.cnpq.br/2156579816828839>

tellesmartam@hotmail.com

Doutora em Psicologia Social pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Mestre em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Pós-graduada em Psicopedagogia pela Universidade Severino Sombra (USS) e em Planejamento, Implementação e Gestão da EaD pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Graduada em Pedagogia pela Universidade Severino Sombra (USS). Desenvolveu pesquisas sobre representações sociais e sexualidade com professores de escolas da rede pública de Cuiabá (MT). Também desenvolveu estudos sobre representações sociais e hierarquia militar. Atuou em docência na Educação Básica, docência na Pós-Graduação Lato Sensu e docência na Pós-Graduação Stricto Sensu, em Treinamento e Desenvolvimento, Coordenação Pedagógica da Educação Básica, Direção Escolar do Ensino Médio, Coordenação Acadêmica de Pós-Graduação Stricto Sensu, Direção de Ensino Secretaria Municipal de Educação, Avaliação de artigos científicos e Consultoria Pedagógica. Atualmente é Oficial da Reserva da Aeronáutica, professora colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais da Universidade da Força Aérea (UNIFA) e atua como Psicopedagoga em Projeto Social.



Contribuições dos autores:

A autora Cap QOAP Adm Gabriela Cardoso de Freitas foi responsável pelo planejamento e execução da pesquisa, coleta e análise de dados. Realizou a escrita e revisão do texto para publicação do artigo. A autora Profa. Dra Marta Maria Telles, foi orientadora da pesquisa, auxiliou na elaboração do conteúdo e na revisão do trabalho publicado.

Como citar este artigo:

ABNT

FREITAS, G. C.; TELLES, M. M. Gestão do conhecimento na Força Aérea Brasileira: análise de documentos e registros institucionais. **Revista da UNIFA**, Rio de Janeiro, v. 37, p. 1-21, 2024.

APA

FREITAS, G. C.; TELLES, M. M. (2024, Abril) Gestão do conhecimento na Força Aérea Brasileira: análise de documentos e registros institucionais. **Revista da UNIFA**, Rio de Janeiro, 37 (1), P. 1-21.

REFERÊNCIAS

ANGELIS, C. T. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 2, p. 137-166, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v62i2.66>. Acesso em: 26 mar. 2022.

BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial**. Washington: Oxford University Press, 1999. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/447971468152697694/pdf/184450PORTUGUE18213141061501PUBLIC1.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2022.

BANCO MUNDIAL. **Who we are**. Washington, s.d. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/who-we-are>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 6 nov. 2021.

BATISTA, F. F. *et al.* **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: 6 nov. 2021.



BEHR, R. R.; NASCIMENTO, S. P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cadernos EBRAPE.BR** [online], [s.l.], 2008, v. 6, p. 01-11. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000100003>. Acesso em: 9 ago. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Instruções Reguladoras para a Gestão do Conhecimento Doutrinário (EB20-IR 10.003)**. Brasília, 2015. Disponível em: http://www.dphcex.eb.mil.br/images/Secoes/SPPC/EspacosCulturais/Legislacao/EB20-IR-10003-2ed2015_Instrucoes_reguladoras_para_a_gestao_do_conhecimento_doutrinario.pdf. Acesso em: 24 maio 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018**. Aprova a reedição da DCA 11-45 “Concepção Estratégica - Força Aérea 100”. Brasília, 2018a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Portaria nº 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018**. Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018-2027, PCA 11-47. Brasília, 2018b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Portaria DCTA nº 435/NGI, de 17 de dezembro de 2018**. Aprova a edição da Norma que dispõe sobre a Gestão do Conhecimento voltada à Inovação na FAB, NSCA 80-6/2018. São José dos Campos, 2018c.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Portaria nº 12/6SC, de 06 de março de 2019**. Aprova a reedição da Diretriz que dispõe sobre a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 - Planejamento, DCA 11-1/2019. Brasília, 2019a. Disponível em: https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/prestacaodecontas/DCA_11_1_2019_SPGIA.pdf. Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Portaria nº 1.707/GC3, de 26 de setembro de 2019**. Aprova a reedição da Diretriz de Planejamento Institucional, DCA 11-118/2019. Brasília, 2019b. Disponível em: https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/prestacaodecontas/DCA_11_118_Set2019_DIPLAN.pdf. Acesso em: 24 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Portaria nº 9/SCPL, de 4 de novembro de 2019**. Aprova a reedição do Plano Setorial do Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial, para o período de 2020 a 2023. PCA 11-53/2019. São José dos Campos, 2019c.



BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Portaria EMAER nº 35/6SC, de 05 de junho de 2020.** Aprova a reedição da Diretriz que dispõe sobre a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 - Planejamento. DCA 11-1/2020. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Portaria GABAER nº 405/GC3, de 07 de novembro de 2022.** Aprova a reedição da Diretriz de Planejamento Institucional. DCA 11-118/2022. Brasília, 2022a. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial. **Portaria nº 131/SCPL, de 9 de novembro de 2022.** Aprova a reedição do Plano Setorial do Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial, para o período de 2023 a 2026, PCA 11-53/2022. São José dos Campos, 2022b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. **Portaria nº 1.432/SPOG-33, de 9 de novembro de 2022.** Aprova o Plano Setorial do Comando de Preparo para o período de 2023 a 2026, PCA 11-242/2022. Brasília, 2022c.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. **Portaria nº 272/2SC1, de 13 de dezembro de 2022.** Aprova a reedição do Plano Setorial do Comando-Geral do Pessoal para o período de 2023 a 2026, PCA 11-114/2022. Brasília, 2022d.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. **Portaria nº 571/APLAN, de 17 de novembro de 2022.** Aprovar a reedição do Plano Setorial do Departamento de Controle do Espaço Aéreo para o Quadriênio 2023 a 2026, PCA 11-129/2022. Rio de Janeiro, 2022e.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. **Portaria nº 420/APOGC, de 1º de dezembro de 2022.** Aprova o Plano Setorial do Gabinete do Comandante da Aeronáutica para o Quadriênio 2023 - 2026, PCA 11-408/2022. Brasília, 2022f.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Operações Aeroespaciais. **Portaria nº 12/CPOGI, de 22 de dezembro de 2022.** Aprova a edição do PCA 11-266. “Plano Setorial do Comando de Operações Aeroespaciais” para o período de 2023 a 2026, PCA 11-266/2022. Brasília, 2022g.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Apoio. **Portaria nº 202/ADLG, de 20 de janeiro de 2023.** Aprova a edição do PCA 11-1 “Plano Setorial do Comando-Geral de Apoio (COMGAP)” para o período de 2023 a 2026, PCA 11-1/2023. Brasília, 2023.



BUSSMANN, M. Z. **Gestão do conhecimento no curso de ensaios em voo da FAB como ferramenta do desenvolvimento organizacional**. Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade da Força Aérea. Programa de Pós-graduação em Ciências Aeroespaciais. Rio de Janeiro, 2021. 193 f. Disponível em: https://redebia.direns.aer.mil.br/index.asp?codigo_sophia=81382. Acesso em: 12 set. 2021.

CARVALHO, A. R. S.; MASCARENHAS, C. C.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. Ferramentas de disseminação do conhecimento em uma instituição de C, T&I de Defesa Nacional. **JISTEM – Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 3, nº 2, p. 77-92, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.4301/S1807-17752006000200001>. Acesso em: 10 ago. 2021.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business Press, 1998.

DE MENEZES, K. C. *et al.*. Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 145–159, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1>. Acesso em: 6 nov. 2021.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.34, n. 3, maio/jun, 2000. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>. Acesso em: 22 jun. 2022.

HEDLUND, J. *et al.*. Identifying and assessing tacit knowledge: understanding the practical intelligence of military leaders. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 14, 2 ed., p. 117-140, 2003. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00006-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00006-7). Acesso em: 6 nov. 2021.

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30.401**: 2018 – Knowledge management systems: requirements. Geneva, Switzerland: ISO, 2018.

LASPISA, D. F. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional**: estudo de caso em um call center. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2007. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/90669>. Acesso em: 8 nov. 2021.



LIRA, L. A. M.; PINTO, I. M. B. S. Diagnóstico da gestão do conhecimento no setor público: Estudo de Caso no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, n. Especial, p. 35–55, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/57574>. Acesso em: 31 mar. 2022.

LIS, A. Knowledge creation and conversion in military organizations: how the SECI model is applied within armed forces. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, 2014, v. 10(1), p. 57-78. Disponível em: <https://jemi.edu.pl/vol-10-issue-1-2014>. Acesso em: 10 maio 2020.

LONGO, R. M. J.; QUEIROZ, C.; SANTOS, P. **Gestão do conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI**. São Paulo: Editora Senac, 2019.

MELGAR, H. A. *et al.*. A memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento. **DataGramZero-Revista de Informação**, v. 12, n. 3, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/221875278_A_Memoria_Organizacional_no_Contexto_da_Engenharia_do_Conhecimento. Acesso em: 26 nov. 2021.

MIRANDA, R. C. R.; COSTA, S. M. S. Strategic Knowledge Management: a conceptual framework. **International Conference on Knowledge Management**, World Cientific. New Jersey, v. 1. p. 417-427, 2005. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/17764/1/EVENTO_StrategicKnowledgeManagement.pdf. Acesso em: 20 out. 2021.

POLANYI, M. **The study of man**. Chicago: Editora University of Chicago Press, 1959.

RIBEIRO, L. S.; COSTA, S. R. R. Proposta de instrumento para diagnóstico da Gestão do Conhecimento no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro. **XIX Simpósio de Pesquisa Operacional e Logística da Marinha. Rio de Janeiro, 2019**. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/spolm/content/anais-2019>. Acesso em: 17 out. 2021.

SANTOS, A. C. Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 38, n. 1, 2003. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3801077.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2021.

SANTOS, C. A. G. Emprego do poder militar na atualidade e Cultura Organizacional nas Instituições Militares: reflexões. **Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares**. Rio de Janeiro: ECEME, n. 24, p. 113-120, 2013. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/article/view/301>. Acesso em: 10 dez. 2021.



SCHMIDT, M. L. S.; MAHFOUD, M. **Halbwachs**: memória coletiva e experiência. *Psicologia USP*, São Paulo, v. 4, n. 1-2, p. 285-298, 1993. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34481>. Acesso em: 12 dez. 2021.

SERRANO, A. P. C. F. **Gestão do conhecimento na reitoria do Instituto Federal da Paraíba**: diagnóstico aplicando o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira - MGCAPB. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Paraíba (UFPB). João Pessoa, 2019.

STRAUHS, F. R *et al.*. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorel. Porto Alegre: Bookman Editora, 2008.

Recebido: 04 Jul 2023

Aceito: 21 Nov 2023

