

# GESTÃO DO CONHECIMENTO: Diagnóstico em uma Organização Militar da Marinha\*

*“Se antes a terra e depois o capital eram fatores decisivos da produção, hoje o fator decisivo é, cada vez mais, o homem em si, ou seja, seu conhecimento.”*  
(Papa João Paulo II\*\*)

**HÉRCULES GUIMARÃES HONORATO\*\*\***  
Capitão de Mar e Guerra (RM1-EN)

---

## SUMÁRIO

Introdução
Referencial teórico
O conhecimento e sua gestão
Gestão do Conhecimento
A GC na Marinha do Brasil
O Programa Netuno
Iniciativas de gestão do conhecimento na MB
Diagnóstico da GC em uma OM da Marinha
Caracterização da OM pesquisada
Apresentação dos resultados e análise dos dados
Considerações finais
Apêndice

---

\* Artigo 1º colocado no Concurso Artigos Técnicos e Acadêmicos e de Redação das Organizações Militares da Área de Ensino da Marinha do Brasil e do Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha (2014), na Categoria Oficiais e Civis Assemelhados.

\*\* Encíclica *Centesimus Annus*, de 1991 (*apud* STEWART, 1998, p. 11).

\*\*\* Mestre em Educação pela Universidade Estácio de Sá (Unesa). Instrutor de Metodologia da Pesquisa da Escola Naval.

## INTRODUÇÃO

O mundo globalizado trouxe uma revolução dos meios de tecnologia e comunicações, gerando desafios nas mais diversas organizações. Drucker (1999, p. 166), corroborado pela encíclica do Papa João Paulo II, citada na epígrafe da 1ª página, concluiu que a sociedade contemporânea está num período de transição no qual os meios de produção foram substituídos pelo conhecimento, sendo o valor criado pela “‘produtividade’ e pela ‘inovação’, que são aplicações do conhecimento ao trabalho, e que [...] a pessoa instruída irá representar a sociedade na sociedade pós-capitalista, na qual o conhecimento tornou-se recurso principal”.

A capacidade para identificar, gerenciar, criar, distribuir e até descartar conhecimento com eficiência é fundamental para que uma empresa se coloque em posição de vantagem competitiva em relação aos concorrentes. SANTOS (2010, p. 7) argumenta que os indivíduos “detêm conhecimentos e habilidades que não estão disponíveis em manuais, exigindo-se formas de comunicar e registrar essas informações para transmitir aos demais participantes da organização”.

De modo análogo, a condução de uma Organização Militar (OM) é um processo que consiste na “coordenação das atividades e tarefas dos militares e servidores civis da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente” (BRASIL, 2013, p. 1-1). Assim, com os recorrentes desembarques e as aposentadorias de pessoal, existe uma grande perda de “*know-how* e capital intelectual, já que muitas informações, conhecimentos importantes e detalhes e processos de

trabalho ainda estão guardados apenas nas mentes das pessoas” (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012, p. 1.341).

Diante do exposto, apresentamos o problema da pesquisa: Por que ainda hoje é importante implementar as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) em uma OM da Marinha? Para responder à questão, este estudo, de cunho qualitativo e bibliográfico exploratório, tem por objetivo principal identificar o atual estágio de implantação do processo de GC em uma OM da Marinha do Brasil (MB), por intermédio de um diagnóstico via questionário on-line enviado para toda a sua tripulação e analogia com o referencial teórico explorado.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo foi iniciado como uma pesquisa exploratória documental, em dois ambientes tecnológicos diferentes, utilizando-se como palavras-chave da procura básica “Gestão de Conhecimento” e “Organização Militar”. O primeiro foi direcionado para a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Ministério da Ciência e Tecnologia<sup>1</sup>. A pesquisa resultou em 814 achados, mas apenas quatro dissertações de mestrado ligadas às palavras-chave estipuladas.

O segundo ambiente pesquisado foi a intranet da Marinha, mais especificamente a biblioteca da Escola de Guerra Naval<sup>2</sup> (EGN), que tem um depósito de trabalhos de conclusão dos cursos de Altos Estudos de Política e Estratégias Marítimas (C-PEM), do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (Cemos) e o Curso Superior (CSUP). Este banco de dados acadêmico tem trabalhos desde 2007, com um total de 790 registros. Foram encontradas

1 Disponível em: <[www.bdt.d.ibt.br](http://www.bdt.d.ibt.br)>. Acesso em: 14 ago. 2014.

2 Disponível em: <<http://www.egn.mar.mil.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

cinco monografias, das quais três foram utilizadas na construção do referencial teórico – as de Santos (2010), Freitas (2008) e Marchesini (2007).

Alguns grupos conceituais são importantes em qualidade e busca do referencial teórico iniciando-se com o conceito de conhecimento e a sua gestão, em que Nonaka e Takeuchi (1997) são os mais citados, além de Alvarenga Neto (2008). Para se entender capital intelectual, a fonte escolhida foi Stewart (1998). Quando se procura trabalhar na conceituação de “organizações que aprendem”, Garvin (2002) é reconhecido por sua importância. No trabalho de diagnóstico, foi utilizado o trabalho de Assmann, Frozza e Kipper (2012), que investigaram a capacidade de se criar novo conhecimento e compartilhá-lo em uma instituição de Ensino Superior.

### ***O Conhecimento e sua Gestão***

#### **Dado, informação e conhecimento**

Para iniciar a temática do Conhecimento e sua Gestão, vamos apresentar, via quadro abaixo, a distinção existente entre dados, informação e conhecimento, que são os marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais balizadores das formulações, proposições e discussões atinentes às organizações do conhecimento e à gestão da informação e do conhecimento.

### **Conhecimentos tácito e explícito**

Em uma sociedade baseada no conhecimento, Drucker (1993 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 6), relata que “o ‘trabalhador do conhecimento’ é o maior ativo”. Alvarenga Neto (2008, p. 19), concordando com o autor, afirma que “o conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização e só existe na mente humana”, sendo o ser humano o principal e imprescindível agente para o sucesso da implementação da GC em uma organização, e que o futuro pertence às pessoas que detêm conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) conceituam conhecimento como “uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica [...] está relacionado à ação. É sempre ‘com algum fim’ [...] É específico ao contexto e relacional”. Esses autores, baseados em Michael Polanyi (1966), dividiram-no em dois, o tácito ou informal e o explícito ou codificado, que, por sinal, não são entidades totalmente separadas e distintas, mas sim mutuamente complementares.

O conhecimento tácito é pessoal e muito difícil de formalizar ou mesmo parametrizar, não é visível a olho nu e requer que o seu detentor queira transmiti-lo e compartilhá-lo com outros. É caracterizado também por estar profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo,

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
Simples observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto
<ul style="list-style-type: none"> <li>– facilmente estruturados</li> <li>– facilmente obtidos por máquinas</li> <li>– frequentemente quantificados</li> <li>– facilmente transferíveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– requer unidade de análise</li> <li>– exige consenso em relação ao significado</li> <li>– exige necessariamente a mediação humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– de difícil estruturação</li> <li>– de difícil captura em máquinas</li> <li>– frequentemente tácito</li> <li>– de difícil transferência</li> </ul>

Características diferenciais entre dados, informação e conhecimento

**Fonte:** Davenport (1998 *apud* ALVARENGA NETO, 2008, p. 18)

bem como em suas emoções e seus valores e ideais. O conhecimento explícito refere-se àquele que é objetivo, que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática, que está documentado, armazenado em determinado repositório, manual, banco de dados, fixado e codificado, que pode utilizar também palavras escritas e gráficos.

A criação do conhecimento dentro da organização é uma interação contínua e dinâmica entre os dois conhecimentos, como uma forma espiral, que “começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82).

### *Gestão do Conhecimento*

A GC é um “fenômeno complexo e multifacetado; seu conceito, polêmico e controverso, e sua expressão, embora largamente utilizada, apresenta ênfases, enfoques e interfaces diferenciadas, merecedoras de análises mais meticulosas, profundas e articuladas” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 2). As conclusões sugerem que não se gerencia conhecimento, apenas se promove ou se estimula este por meio da criação de contextos ou ambientes organizacionais favoráveis.

Na prática, procura-se identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à organização, gerando-se novos conhecimentos, tornando-se acessíveis as informações corporativas importantes, fazendo-se o compartilhamento e a aprendizagem das melhores práticas, além de se verificarem potenciais gargalos e problemas no fluxo normal do conhecimento.

### **A transferência do conhecimento**

O conhecimento tácito é inerente ao ser humano e só ele pode fazer sua transferência para os demais integrantes da organização, ficando disponível para a aprendizagem individual e organizacional. Stewart (1998) assevera que, ao longo da história, sempre existiu o conhecimento, mas o grande desafio é administrá-lo. Encontrá-lo e estimulá-lo, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo por transferência tornaram-se as tarefas econômicas mais importantes dos indivíduos, das empresas e dos países.

Na verdade, esse capital, produto da inteligência humana, baseia-se em pessoas dispostas a compartilhar, e compartilhar

é sempre voluntário. “Sem uma cultura de trabalho em equipe e remuneração e recompensas que o sustentem, um jardim de conhecimentos será tão triste quanto um *playground* construído ao lado de um prédio onde só moram idosos” (STEWART, 1998, p. 113).

Nessa era do conhecimento, uma organização que aprende, segundo Garvin (2002, p. 12), “é uma organização hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção de conhecimento, e também na modificação deliberada de seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*”. Reconhece-se que o conhecimento puramente local e interno é valioso, mas ele não caracteriza uma organização que aprende, devendo ser compartilhado e não se limitando ao domínio de poucos privilegiados.

Em um momento podemos esbarrar na cultura organizacional como óbice impor-

**A criação do conhecimento dentro da organização é uma interação contínua e dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito**

tante para gerirmos com qualidade o nosso conhecimento e sermos uma organização que aprende. Costa e Gouvinnhas (2004, p. 4.814) argumentam que, dependendo do tipo de cultura organizacional, o processo de transformação em uma organização que processa a GC “pode ser longo e tortuoso [...] a mudança cultural se torna essencial para a implementação da GC”.

## A GC NA MARINHA DO BRASIL

A MB é uma instituição permanente e regular, tendo como alicerce estruturante os princípios da hierarquia e da disciplina. Pertence à administração pública direta, tem que obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** para o atingimento dos anseios da sociedade (BRASIL, 1988, grifo nosso). A eficiência deve fazer parte das ações que serão desenvolvidas no ambiente da MB, nas diversas OM que a constituem, independentemente de suas instituições não serem baseadas na competitividade e no lucro, mas na melhoria do desempenho, “com ações voltadas para a otimização dos processos, o gerenciamento de projetos e permanente estímulo e motivação de todos os integrantes da Força” (MARCHESINI, 2007, p. 18).

### *O Programa Netuno*

A GC no ambiente da Administração Naval é desenvolvida pelo Programa Netuno. Este visa à institucionalização de boas práticas de gestão, permitindo que as OM busquem a melhoria contínua dos processos inerentes às suas atividades. Entre os critérios de autoavaliação do Programa Netuno, existe o da Gestão do Conhecimento e Informações Comparativas, que conta com uma lista específica pautada no Programa Nacional da Qualidade (PNQ), mas que não faz parte do estudo em questão.

### *Iniciativas de gestão do conhecimento na MB*

Na relação que se procurou entre MB e GC, Marchesini (2007, p. 19) argumenta que a Marinha vem adotando diversas iniciativas ligadas à GC, como a adoção do ambiente de trabalho em Notes, que visou à mudança da gestão administrativa burocrática para a da informação, “por meio do desenvolvimento de um sistema capaz de introduzir um novo modelo de gestão na Administração Pública: a Gestão Eletrônica de Documentos (GED)”. Outra iniciativa citada pelo autor foi a implantação do ensino a distância para os cursos de carreiras e cursos expeditos, propiciando economia de meios e de recursos. Em sua conclusão, esse autor iluminou-nos sobre a perda da memória atuante nas OM prestadoras de serviços, principalmente em função da idade avançada de servidores civis, que desenvolvem importantes atividades de manutenção e de tecnologia.

Santos (2010) assevera que é importante valorizar o capital humano pelo líder, que deverá saber diagnosticar o ambiente, conhecer seus homens, bem como identificar com clareza a missão a ser cumprida e os objetivos a serem atingidos. Ponto realçado pela autora e por outros autores é que a qualidade do ambiente de trabalho é fator importante para o desenvolvimento da competência do militar, pois acarreta o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Freitas (2008, p. 25, grifo nosso) destacou que procedimentos e processos desta teoria deveriam existir nas organizações do Sistema de Ensino Naval (SEN). A autora concluiu que o processo de GC foi iniciado de forma reduzida nas páginas (*homepages*) das cinco OM estudadas, e “os fundamentos teóricos apresentados, entretanto, reforçam a necessidade das iniciativas já tomadas e

sugerem a **ampliação do estudo tema, em face de sua importância para a MB**".

Essa autora expõe, ainda, que há necessidade de desenvolvimento de uma estrutura de GC que tenha esta função nas organizações pesquisadas. Foram identificados, entretanto, procedimentos e processos da GC nos portais pesquisados, como: divulgação de textos considerados motivadores, divulgação de aulas e apostilas, divulgação de currículos e projetos específicos, entre outros (FREITAS, 2010).

Rocha Neto e Salinas (2011), que investigaram sobre a ambiência para inserção de processos sistemáticos de GC no Comando do 7<sup>o</sup> Distrito Naval, salientaram que pouco se tem produzido sobre o tema nas organizações públicas hierarquizadas e essencialmente de gestão verticalizada como as Forças Armadas. Estes autores argumentam que, a princípio, a GC resulta na acomodação e perda do senso de urgência, em termos de capacitação e criação de conhecimento. Soma-se também "o fato de os conhecimentos estarem intimamente associados aos cargos específicos, ao invés de incluir competências genéricas com maior potencial de aplicação" (ROCHA NETO; SALINAS, 2011, não paginado).

A tendência dos servidores públicos é "desenvolver suas atividades cotidianas sem tentar experimentar novas soluções, com a preocupação de não errar para não perder funções de confiança [...] o melhor é nada fazer além do esperado para não se expor" (ROCHA NETO; SALINAS, 2010, não paginado). Estas afirmações vão de encontro ao que Santos (2010) avalia sobre a importância do líder estratégico, que coloca em movimento os valores do seu pessoal, que será motivado a compartilhar e transmitir seus conhecimentos.

As seguintes limitações foram levantadas: a rigidez da hierarquia como impedimento; as atividades de rotina que dificultam

os processos de GC; falta de boa vontade das pessoas em compartilhar seus conhecimentos e competências; hierarquia e cultura engessada; grande quantidade de militares temporários (RM2 e recrutas); falta de tempo para realizar as atividades de instrução em detrimento das demais atividades; e dificuldades inerentes à carreira militar, como eventos, cerimônias e atividades extra-MB (ROCHA NETO; SALINAS, 2011).

Em relação aos aspectos positivos, temos: predominância de aprendizagem em serviço e divulgação de material recebido por *e-mail* e também das atividades de adestramento; existência de *expertise* e disponibilidade de instrutores para o desenvolvimento de competências técnicas e essenciais; apoio do comando; disposição dos oficiais para compartilhar conhecimentos; utilização da informática; e a necessidade e a possibilidade de desenvolvimento e inserção de processos sistemáticos de GC.

## DIAGNÓSTICO DA GC EM UMA OM DA MARINHA

### *Caracterização da OM pesquisada*

A OM conta com uma tripulação total de dez oficiais e 13 praças, sendo considerada de pequeno porte dentro da Administração Naval. Destes oficiais, apenas quatro são militares de carreira, sendo os outros seis temporários (RM2). Destes, quatro ficam destacados para realizar um projeto em parceria com uma grande universidade pública, tendo, assim, pouca relação direta com o trabalho diário dos outros tripulantes e contribuindo pouco para a GC internamente a OM. Sua Tabela de Lotação prevê quatro oficiais e 15 praças, com uma revisão em andamento para incluir novas tarefas que pela OM estão sendo realizadas, tais como toda a parte financeira e administrativa, que antes era apoiada pelo comando superior.

## *Apresentação dos resultados e análise dos dados*

O instrumento de coleta de dados consistiu de um questionário com 14 perguntas fechadas e uma aberta e foi baseado no trabalho realizado por Assmann, Frozza e Kipper (2012), que fizeram um diagnóstico de GC na área de tecnologia da informação de uma universidade. Estes autores elaboraram um questionário com perguntas que tinham como escopo verificar o grau de evolução que se encontrava a organização pesquisada, relacionando o objetivo de determinada questão com o referencial teórico discutido.

O questionário foi elaborado na plataforma Qualtrics Survey Software, disponibilizada para toda a tripulação por uma semana. Da lotação de 23 sujeitos, retornaram com o questionário respondido 19, número considerado muito bom para este estudo, com 83% de retorno positivo. Esta plataforma foi escolhida em virtude ser de fácil montagem das perguntas, pela garantia da confiabilidade da fonte e pela facilidade de exportação dos dados coletados para documentos do Word e planilhas eletrônicas. Nas perguntas fechadas, utilizou-se a escala com três opções – concordo, concordo parcialmente e não concordo. O questionário completo consta do Apêndice.

Os resultados foram agrupados de acordo com o número percentual de cada alternativa, procurando, em primeiro lugar, analisar os pontos fortes da OM através das respostas “concordo”, em seguida foram verificados os pontos a melhorar quando a concentração de “concordo parcialmente” ou “não concordo” somados atingissem 50% das respostas. Por último, estão expostas as sugestões da tripulação em resposta à questão aberta, em relação ao que está faltando na OM e que ajudaria a compartilhar conhecimento.

Como ponto positivo, a pergunta número 1 atingiu a maior concordância, com 89% – existe o diálogo com os colegas de trabalho em primeiro lugar para a solução de situações complexas. Fato também realçado na questão 12, com 79%, em que o diálogo é a principal ferramenta para o desenvolvimento do trabalho no dia a dia. Tal situação reafirma a teoria de que o conhecimento está na mente das pessoas, e que tem que ser voluntário o seu compartilhamento. Isto ratifica que, via diálogo, as melhores práticas e o conhecimento tácito são melhores transmitidos.

As questões seguintes, que tiveram um percentual por volta de 70%, comprovam o pertencimento e a motivação dos tripulantes com a visão e missão estratégica da OM, em resposta à questão 14, assim como consideram o seu trabalho importante, sentindo-se parte do todo (questão 8), atualizando-se constantemente em busca de melhoria contínua (questão 7), e não se importando em ajudar a resolver os problemas de outra área (questão 2). Situação bem iluminada pelos respondentes e considerada importante na implantação de processos de GC é que os erros cometidos são transformados em lições aprendidas e experiências para projetos e atividades futuras de outros colegas do setor, do que tratou a questão 11.

Em relação aos pontos fracos constatados no instrumento de coleta, a questão 10 teve 74% de discordância. Esta procurou avaliar a GC na OM, em que foi perguntado se existem informações disponíveis sobre atividades, novos conceitos ou qualquer outra informação sobre o setor como um todo, mesmo que essas informações não sejam solicitadas, se elas estão disponíveis e se têm acesso a elas de forma rápida. Infere-se que a resposta negativa tenha a ver com informações reservadas e documentos sigilosos que são inerentes à profissão. Ou-

tra possibilidade seria a falta de uma GC estruturada na organização, o que poderia levar à falta de informações mais registradas, reduzindo assim a maneira informal do conhecimento.

As questões seguintes obtiveram um percentual médio em torno de 60%, o que é preocupante e que deve ser melhor avaliado pelo setor responsável pela implantação da GC na OM, principalmente no aspecto do ambiente de trabalho e da motivação do tripulante, como exposto na questão 9, que procurou avaliar a motivação para pesquisar novas tecnologias, estudar e criar novos conhecimentos, mesmo em horário de trabalho. Tal negativa é coadunada na resposta da questão 13, em que os respondentes afirmaram que não têm autonomia para a busca de soluções de problemas relacionados ao seu ambiente de trabalho. Interessante constatação é que eles produzem mais e melhor quando trabalham sozinhos, o que foi perguntado na questão 3, o que não é ideal no desenvolvimento da GC na organização.

A questão 6, que atingiu 58%, contradiz em certa medida o que foi respondido na questão 14, que obteve uma concordância de 74% dos respondentes. A contradição está em que existe uma divulgação e eles conhecem a missão e visão da OM, porém não existe no setor uma definição clara de objetivos e metas a serem atingidos, mas mesmo assim eles acreditam e têm consciência de que a organização sabe o que se espera deles. O ideal é que a GC esteja

alinhada ao planejamento estratégico da OM, com divulgação ampla do que é possível ser informado de objetivos e ações a serem alcançados para toda a tripulação.

A última questão, que foi aberta, solicitou aos tripulantes que sugerissem algo que estivesse faltando na OM e que poderia ajudar no compartilhamento do conhecimento. Foram propostas 16 sugestões. Entre essas, as mais importantes para este estudo são:

- Caixa de sugestões; banco de dados de problemas/soluções; incentivo a todos elaborarem manuais explicativos; falta um padrão.

- Aceitar a opinião quando damos, pois as das praças às vezes são ouvidas, mas não aceitas.

- Organograma detalhando as tarefas básicas e os prazos de todos os setores.

- Maior investimento em cursos para capacitação do pessoal.

- Uma arquitetura de arquivos na rede de dados organizada, com facilidade de acesso aos

arquivos afetos aos processos em andamento.

- Separação de documentos de diversas áreas e assuntos, e que estes sejam organizados em pastas e divulgados na rede interna da OM.

- Procedimentos que expliquem todos os processos.

- Maior interação nas reuniões gerenciais dos praças, já que só participa um praça por reunião.

- Mais adestramentos, já que muitos não são cumpridos.

- Padronização de procedimentos administrativos.

**A tendência dos servidores públicos em desenvolver atividades sem experimentar soluções inovadoras existe. A MB sempre buscou, no campo da gestão e da qualidade, o aprimoramento de seus recursos humanos, financeiros e materiais, para otimização administrativa de suas organizações**



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tendência dos servidores públicos em desenvolver suas atividades cotidianas sem tentar experimentar soluções inovadoras existe. Porém a MB sempre buscou, no campo da gestão e da qualidade, o contínuo aprimoramento no emprego de seus recursos humanos, financeiros e materiais, visando alcançar a otimização administrativa de suas organizações.

Podemos afirmar, de posse do referencial teórico estudado, que benefícios organizacionais poderão advir das práticas voltadas para a transferência e o compartilhamento do conhecimento, em especial o tácito. O que foi verificado como grande óbice, a constante movimentação dos militares da ativa, tenderá, com os processos e métodos da GC, a uma diminuição da perda desse conhecimento individual, transformando-o em organizacional.

A OM analisada está em processo inicial de implantação da GC, o que foi verificado nas respostas de sua tripulação. Sugere-se que ela deve divulgar as boas práticas e

que estruture e disponibilize melhor as informações da organização para todos os seus integrantes, pois foi verificado, como ponto positivo, que existe um ambiente de trabalho favorável, além da motivação do seu pessoal, externalizada pelo desejo reconhecido em transmitir o que sabe. Ser uma organização voltada para a promoção do conhecimento organizacional é muito importante, independentemente da estrutura militar verticalizada. As sugestões da tripulação serão enviadas à direção da OM para as providências julgadas necessárias.

É necessário que a OM seja uma organização que aprende, que tenha um ambiente favorável e uma liderança ativa, que procure trabalhar na transferência dos conhecimentos internos e nas melhores práticas externas, que alinhe o seu planejamento e suas metas estratégicas com o melhor do seu capital intelectual, e que esteja preparada para mudanças de rumos frequentes em um contexto de variáveis previstas e imprevistas, independentemente da cultura organizacional existente, mas com o fulcro de melhor atender aos anseios da sociedade.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<ADMINISTRAÇÃO>; Organização militar; Controle de qualidade;

## APÊNDICE

*Questionário de Diagnóstico de GC aplicado a uma Organização da Marinha do Brasil*

1) Em situações complexas e quando tenho dúvidas, procuro dialogar com os meus colegas em primeiro lugar para solucioná-las.

Concordo  Concordo parcialmente  Não concordo

2) Não me importo em ajudar a resolver os problemas de outra área.

Concordo  Concordo parcialmente  Não concordo

3) Produzo mais e melhor quando trabalho em equipe do que individualmente.

Concordo  Concordo parcialmente  Não concordo

4) Critico a minha forma de trabalhar, sempre buscando melhorias.

Concordo  Concordo parcialmente  Não concordo

5) Ajusto-me facilmente às mudanças, ao ambiente e às circunstâncias.

Concordo  Concordo parcialmente  Não concordo

6) No setor existe uma definição clara de objetivos e metas. Tenho consciência do que esperam de mim.

Concordo  Concordo parcialmente  Não concordo

7) Atualizo-me constantemente em busca de melhoria contínua.

Concordo  Concordo parcialmente  Não concordo

8) Considero meu trabalho importante, sintome como parte do todo.

Concordo  Concordo parcialmente  Não concordo

9) Sou motivado para pesquisar novas tecnologias, estudar e criar novos conhecimentos, mesmo em horário de trabalho.

Concordo  Concordo parcialmente  Não concordo

10) Tenho disponíveis informações sobre atividades, novos conceitos ou qualquer outra informação sobre o setor como um todo. Mesmo que estas informações não sejam solicitadas, estão disponíveis e tenho acesso a elas de forma rápida.

Concordo  Concordo parcialmente  Não concordo

11) Os erros cometidos são transformados em lições aprendidas e experiências para projetos e atividades futuras de outros colegas do setor.

Concordo  Concordo parcialmente  Não concordo

12) Procuro ter o diálogo como principal ferramenta para o meu trabalho.

Concordo  Concordo parcialmente  Não concordo

13) Tenho autonomia para a busca de soluções de problemas relacionados ao meu trabalho.

Concordo  Concordo parcialmente  Não concordo

14) Conheço a Missão e Visão de minha OM.

Concordo  Concordo parcialmente  Não concordo

15) Sugira algo que esteja faltando na OM e que ajudaria a compartilhar o conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. de. *Gestão do Conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ASSMANN, C. L.; FROZZA, R.; KIPPER, L. M. Diagnóstico em Gestão do Conhecimento: Estudo de caso na área de Tecnologia da Informação. In: VIII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, Rio de Janeiro, *Anais...* 8 e 9 jun. 2012. Disponível em: <<http://www.excelenciaemgestao.org/pt/edicoes-antiores/viii-cneg/anais-do-viii-cneg.aspx>>. Acesso em: 14 ago. 2014.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, Senado, 1998.
- \_\_\_\_\_. Comando da Marinha. Secretaria-Geral da Marinha. *SGM-107 Normas Gerais de Administração*. 4. rev. Brasília, DF, 2013.
- BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S. de; CASTRO, A. B. C. de. “Gestão de Conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil”. *Revista Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, nº 5, set./out. 2012.
- COSTA, P. E. de C.; GOUVINHAS, R. P. *Gestão do Conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações*. In: XXIV ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, SC, 3 a 05 de nov. de 2004.
- DRUCKER, P. *Sociedade Pós-capitalista*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FREITAS, C. L. A. de F. D. de. *Gestão do Conhecimento: Contribuições para o Sistema de Ensino Naval – Uma aproximação prática*. 2008, 38f. Monografia (MBA em Gestão Empresarial) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2008.
- GARVIN, D. A. *Aprendizagem em ação: Um guia para transformar sua empresa em uma Learning Organization*. Tradução Carlos Henrique Trieschemann. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MARCHESINI, P. R. de A. *A Gestão do Conhecimento na Marinha*. 2007, 22f. Monografia (MBA em Gestão Empresarial) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Coppead de Administração, Rio de Janeiro, 2007.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 6. ed. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROCHA NETO, I.; SALINAS, P. de M. “Ambiência para Gestão do Conhecimento em uma Organização Militar”. In: VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração, *Anais Eletrônico...*, 2011. Disponível em: <[www.convibra.com.br](http://www.convibra.com.br)>. Acesso em: 7 ago. 2014.
- SANTOS, M. C. C. B. de. *A Gestão do Conhecimento aplicada a MB: A importância do papel da liderança no compartilhamento do conhecimento na MB*. 2010, 27f. Monografia (Curso Superior) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2010.
- STEWART, T. A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 5. ed. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

# Espaço Cultural da Marinha



## **Escuna Nogueira da Gama**

Embarcação que realiza o traslado dos visitantes até a Ilha Fiscal.

## **Galeota D. João VI**

Embarcação bicentenária utilizada pela família real no século XIX.



## **Submarino-Museu Riachuelo**

Submarino da classe Oberon, construído em 1973, na Inglaterra, e incorporado à Marinha em 1977.

## **Nau dos Descobrimentos**

Modelo em escala natural, que abriga uma exposição sobre a vida a bordo no final do século XV e início do XVI.



## **Helicóptero Rei do Mar**

Aeronave antissubmarino SH3 Sea King que esteve a serviço da Força Aeronaval da Marinha do Brasil até 2005.

## **Navio-Museu Bauru**

Contratorpedeiro que participou da Segunda Guerra Mundial.



## **Carro de combate EE-9 Cascavel**

Participou internacionalmente de vários conflitos, inclusive da Guerra do Golfo.

*A Marinha mais perto de você, valorizando a cultura e a nossa história!*

## **Entrada gratuita**

Aberto à visitação de terça a domingo - 12h às 17h

Av. Alfred Agache s/nº - Praça XV - Rio de Janeiro

Informações e agendamentos: (21) 2532-5992 / 2233-9165

[www.dphdm.mar.mil.br](http://www.dphdm.mar.mil.br)