



**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**

**Centro de Ciências Sociais**

**Faculdade de Administração e Finanças**

**Pablo Gesto Araujo Rodrigues Viegas**

**A contribuição da gestão do conhecimento para a setorial de contabilidade  
da Marinha do Brasil**

**Rio de Janeiro**

**2020**

Pablo Gesto Araujo Rodrigues Viegas

**A contribuição da gestão do conhecimento para a setorial de contabilidade da Marinha do Brasil**



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Orientadora: Profa. Dra. Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva

Coorientadora: Prof. Dra. Renata Geórgia Motta Kurtz

Rio de Janeiro

2020

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/B

V656 Viegas, Pablo Gesto Araujo Rodrigues.

A contribuição da gestão do conhecimento para a setorial de contabilidade da Marinha do Brasil / Pablo Gesto Araujo Rodrigues Viegas. – 2020.

98 f.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva.

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Renata Geórgia Motta Kurtz.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.

Bibliografia: f. 92-98.

1. Contabilidade – Brasil – Teses. 2. Gestão do conhecimento – Teses. 3. Brasil. Marinha – Teses. I. Terra, Branca, 1954- II. Kurtz, Renata Geórgia Motta. III. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças. IV. Título.

CDU 657(81):351

Bibliotecária: Luciana Zöhrer CRB7/5643

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

---

Assinatura

---

Data

Pablo Gesto Araujo Rodrigues Viegas

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A SETORIAL DE  
CONTABILIDADE DA MARINHA DO BRASIL**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Aprovada em 30 de abril de 2021.

Banca Examinadora:

---

Profa. Dra. Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva  
Universidade Estadual do Rio de Janeiro - UERJ

---

Prof. Dra. Renata Geórgia Motta Kurtz (Coorientadora)  
Universidade Estadual do Rio de Janeiro - UERJ

---

Prof. Dr. André Ribeiro de Oliveira (Membro Interno)  
Universidade Estadual do Rio de Janeiro - UERJ

---

Prof. Dr. Jorge de Abreu Soares, Dr. (Membro Externo)  
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca -  
CEFET RJ

---

Prof. Dra. Hermínia Helena Castro da Silva (Membro Externo)  
Instituto de Terras e Cartografia do Estado do Rio de Janeiro - ITERJ

Rio de Janeiro

2020

## DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação ao meu saudoso pai Domingo Gesto Lado (*in memoriam*) por seu exemplo e carinho que me estimularam a conseguir mais essa conquista em minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, a meus pais, pela motivação e pelos esforços em sempre me dar o melhor e me estimular a alcançar as minhas metas.

A minha orientadora, Doutora Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva, que me ajudou e orientou nesse trabalho de forma ímpar, me apoiando e principalmente cooperando em todos os momentos que precisei.

A minha coorientadora, Doutora Renata Geórgia Motta Kurtz, que me auxiliou de forma exemplar, ajudando-me com sua sabedoria e conhecimento, tendo grande participação em meu trabalho.

Aos professores Doutores Jorge de Abreu Soares, Hermínia Helena Castro da Silva e André Ribeiro de Oliveira que puderam participar da minha qualificação e banca de defesa, fornecendo-me uma direção para enriquecer minha pesquisa.

A Isabelle Leal da Silva Cardoso e a todos os entrevistados da Diretoria de Finanças da Marinha, que me deram todo o suporte necessário sendo imprescindíveis para conclusão deste trabalho.

A todos os professores que me passaram conhecimento e informação ao longo do mestrado na UERJ, os quais sem eles não seria possível minha conclusão.

Aos meus amigos de classe que compartilharam experiências durante toda minha formação, amigos esses que levo para toda minha vida.

Enfim, a todos que me ajudaram de forma direta ou indiretamente a vencer os desafios para concluir esse projeto.

“O único lugar em que o sucesso vem antes do  
trabalho é no dicionário”.

*Albert Einstein*

## RESUMO

VIEGAS, Pablo. *A contribuição da gestão do conhecimento para a Setorial de Contabilidade da Marinha do Brasil*. 2020. 104 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

O atual cenário das Forças Armadas, especificamente a Marinha do Brasil (MB), leva à reflexão sobre a importância da gestão do conhecimento (GC), tendo em vista um quadro de alta rotatividade intensificado por questões previdenciárias e restrições orçamentárias. A era do conhecimento enfatiza o uso das atividades de GC a fim de mitigar as consequências causadas pela rotatividade de pessoal. No mesmo sentido, trabalhos e auditorias internas na MB destacam o investimento gerencial e ou acadêmico em desenvolver estratégias de GC a fim de melhorar a prestação e a qualidade do serviço da gestão pública. Dentre as diversas organizações militares (OM) da MB, aquela responsável pelas atividades relacionadas ao conhecimento contábil de toda MB é a Diretoria de Finanças da Marinha (DFM). Sendo assim, a presente dissertação tem como objetivo investigar a contribuição da GC nesta OM, tendo em vista um cenário de alta rotatividade de pessoal.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Alta rotatividade. Marinha do Brasil.

## ABSTRACT

VIEGAS, Pablo. *The contribution of knowledge management for the Accounting Sector of the Brazilian Navy*. 2020. 104 f. Dissertation (Master in Accounting Sciences) - Faculty of Administration and Finance, State University of Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

The current scenario of the Armed Forces, specifically the Brazilian Navy (MB), leads to reflection on the importance of knowledge management (KM), in view of a scenario of high turnover intensified by social security and budgetary constraints. The knowledge era emphasizes the use of KM activities in order to mitigate the consequences caused by staff turnover. In the same sense, work and internal audits at MB highlight the managerial and / or academic investment in developing KM strategies in order to improve the provision and quality of the public management service. Among the various military organizations (named OM) of MB, the one responsible for activities related to the accounting knowledge of the entire MB is the Directorate of Finance of the Navy (DFM). Therefore, this dissertation aims to investigate the contribution of KM in this OM, in view of a scenario of high staff turnover.

**Keywords:** Knowledge management. High turnover. Brazilian Navy.

## LISTA DE QUADROS

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Iniciativas de GC na MB.                                      | 15 |
| Quadro 2 – Trabalhos selecionados a partir das bases de pesquisa.        | 26 |
| Quadro 3 – Definições do conhecimento.                                   | 29 |
| Quadro 4 – Fases do conhecimento.                                        | 31 |
| Quadro 5 – Definições de GC.                                             | 32 |
| Quadro 6 – Paradigmas Econômicos.                                        | 34 |
| Quadro 7 – Conversão do conhecimento.                                    | 36 |
| Quadro 8 – <i>Frameworks</i> de GC.                                      | 37 |
| Quadro 9 – Análise dos modelos.                                          | 38 |
| Quadro 10 – Atividades do conhecimento Heisig (2009).                    | 40 |
| Quadro 11 – Atividades do conhecimento APO.                              | 42 |
| Quadro 12 – Atividades do conhecimento Parent (2014).                    | 42 |
| Quadro 13 – Atividades do conhecimento CEN (2004).                       | 43 |
| Quadro 14 – Atividades de GC na MB.                                      | 44 |
| Quadro 15 – Comparativo atividades de GC.                                | 44 |
| Quadro 16 – Práticas de GC Young (2020a, p. 12).                         | 45 |
| Quadro 17 – Práticas de GC CEN (2004) MB (2019c).                        | 46 |
| Quadro 18 – Práticas da GC na MB (PARREIRA <i>et al.</i> , 2013, p. 63). | 47 |
| Quadro 19 – Círculo Hierárquico.                                         | 50 |
| Quadro 20 – Roteiro de entrevista Setorial de Contabilidade da Marinha.  | 59 |
| Quadro 21 – Objetivos do PEO.                                            | 69 |
| Quadro 22 – Análise SWOT PEO.                                            | 71 |
| Quadro 23 – Análise da entrevista.                                       | 84 |
| Quadro 24 – Localização dos objetivos.                                   | 86 |
| Quadro 25 – Contribuições do presente trabalho                           | 89 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Figura 1 – Organograma DFM.       | 16 |
| Figura 2 – Espiral SECI.          | 36 |
| Figura 3 – <i>FRAMEWORK APO</i> . | 41 |
| Figura 4 – Organograma geral DFM. | 52 |

## **LISTA DE TABELAS**

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Dados de registros encontrados.                   | 24 |
| Tabela 2 – Número de registros encontrados após atualização. | 26 |
| Tabela 3 –Frequência de referências.                         | 29 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|            |                                                         |
|------------|---------------------------------------------------------|
| BONO       | Boletim de Ordens e Notícias                            |
| CM         | Comandante da Marinha                                   |
| CIM        | Corpo de Intendentes da Marinha                         |
| CORM       | Corpo de Oficiais da Reserva da Marinha                 |
| DFM        | Diretoria de Finanças da Marinha                        |
| EBT        | Empresa de Base Tecnológica                             |
| EM         | Estatuto dos Militares                                  |
| GC         | Gestão do Conhecimento                                  |
| GesPública | Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização |
| IAM        | Inspeção Administrativa Militar                         |
| IBD        | Investimento Brasileiro Direto                          |
| IM         | Intendente da Marinha                                   |
| IPEA       | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada                |
| MB         | Marinha do Brasil                                       |
| ODS        | Órgão de Direção Setorial                               |
| OM         | Organização Militar                                     |
| OMOT       | Organização Militar de Orientação Técnica               |
| PD         | Plano do Dia                                            |
| SIAFI      | Sistema Integrado de Administração Financeira           |
| SINGRA     | Sistema de informações Gerenciais do Abastecimento      |
| SGM        | Secretaria Geral da Marinha                             |
| UCI        | Unidade de Controle Interno                             |
| UGC        | Unidade Gestora do Conhecimento                         |
| IM         | Quadro de intendentes da Marinha                        |
| P&D        | Pesquisa e desenvolvimento                              |
| OM         | Organização Militar                                     |
| PCOM       | Plano de Carreira de Oficiais da Marinha                |
| PCPM       | Plano de Carreira de Praças da Marinha                  |
| QT         | Quadro Técnico                                          |
| QC-IM      | Quadro Complementar de intendentes da Marinha           |
| SMV        | Serviço Militar Voluntário                              |
| TI         | Tecnologia da Informação                                |

## SUMÁRIO

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                                | <b>14</b> |
| 1.1 Situação-problema                              | 14        |
| 1.2 Objetivos                                      | 18        |
| 1.3 Justificativa                                  | 18        |
| 1.3.1 Relevância                                   | 18        |
| 1.3.2 Inovação                                     | 19        |
| 1.3.3 Confiabilidade                               | 20        |
| 1.3.4 Disponibilidade                              | 20        |
| 1.3.5 Alcance                                      | 21        |
| 1.4 Delimitação do estudo                          | 21        |
| 1.5 Estrutura do trabalho                          | 22        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>                       | <b>23</b> |
| 2.1 Levantamento de dados                          | 23        |
| 2.2 O conhecimento                                 | 29        |
| 2.3 Entendendo a GC                                | 32        |
| 2.3.1 A tecnologia aliada a GC no ambiente militar | 33        |
| 2.4 Os frameworks da GC                            | 35        |
| 2.5 Atividades da GC                               | 39        |
| 2.6 Práticas de GC                                 | 45        |
| <b>3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>           | <b>49</b> |
| 3.1 Marinha do Brasil                              | 49        |
| 3.1.1 A Diretoria de Finanças da Marinha           | 51        |
| 3.2 O impacto da rotatividade de pessoal na DFM    | 53        |
| 3.2.1 Restrições orçamentárias                     | 54        |
| 3.2.2 Reforma da previdência militar               | 55        |
| <b>4 METODOLOGIA</b>                               | <b>56</b> |
| 4.1 Abordagem de Pesquisa                          | 56        |
| 4.2 Classificação e Método                         | 56        |
| 4.3 Seleção de sujeitos                            | 57        |

|                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.4 Coleta e tratamento de dados</b>                                                                        | <b>58</b> |
| <b>4.5 Limitações do Método</b>                                                                                | <b>68</b> |
| <b>5 RESULTADOS DA PESQUISA</b>                                                                                | <b>69</b> |
| <b>5.1 (i) Apresentação e análise dos documentos relacionados à GC na Setorial de Contabilidade da Marinha</b> | <b>69</b> |
| <b>5.2 (ii) Apresentação e análise dos resultados das entrevistas</b>                                          | <b>72</b> |
| <i>5.2.1 Atividade de Identificação</i>                                                                        | <i>73</i> |
| <i>5.2.2 Atividade de Criação</i>                                                                              | <i>75</i> |
| <i>5.2.3 Atividade de Armazenamento</i>                                                                        | <i>77</i> |
| <i>5.2.4 Atividade de Compartilhamento</i>                                                                     | <i>78</i> |
| <i>5.2.5 Atividade de Aplicação</i>                                                                            | <i>80</i> |
| <i>5.2.6 Atividade de Aquisição</i>                                                                            | <i>81</i> |
| <i>5.2.7 Impactos da Rotatividade</i>                                                                          | <i>82</i> |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                                                                                  | <b>86</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                                                                                             | <b>92</b> |



## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Situação-problema**

O período atual, denominado quarta revolução industrial (SCHWAB, 2019), indústria 4.0 (AVINASH, 2020) ou era do conhecimento (BATISTA, 2016), destaca a importância da retenção e compartilhamento do conhecimento nas organizações, em especial as Forças Armadas (FA), devido às peculiaridades pertinentes a profissão como a grande quantidade de militares que servem em caráter temporário, as missões e operações, além de uma carreira com alta mobilidade geográfica.

O papel da Gestão do conhecimento (GC) nas FA ganhou relevância a partir do século XXI por meio de políticas do Governo Federal como, por exemplo, o Decreto de 29 de outubro de 2003 - Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) e o Decreto nº 5.378/2005 – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), os quais visavam, dentre outros, um aperfeiçoamento da GC por meio de indicadores, recursos tecnológicos e na aplicação do conhecimento adquirido e armazenado.

Com a influência dessas mudanças, a Marinha do Brasil (MB) vem realizando estratégias de GC que melhor se coadunem com o interesse público e as políticas governamentais, valorizando a capacitação humana e ações de melhoria da gestão. Os exemplos de iniciativas da MB com ênfase em GC, a fim de contribuir para a efetividade da gestão pública, são os descritos no quadro 1:

Quadro 1 - Iniciativas de GC na MB.

|                                                    |                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Normas da Secretaria-Geral da Marinha (SGM)        | SGM-107, 2019 -Normas Gerais de Administração;                                                                                                               |
| Revistas Navais                                    | Publicações periódicas em edições de revistas de diversas áreas como política, defesa, estratégia, gestão, relações internacionais, inovação, dentre outras; |
| Sites da MB                                        | Criação de portais informativos de uso interno e externo;                                                                                                    |
| TV Marinha                                         | Canal da Marinha no Youtube para compartilhar informações e divulgar ações desenvolvidas, pela MB, em prol do cumprimento da sua missão constitucional;      |
| Programas de Capacitação                           | Plano de Capacitação de Pessoal (PLACAPE), Programa de Adestramento Interno (PADI) e Plano Geral de Instrução (PGI);                                         |
| Museus Navais                                      | Preservação da cultura e histórico da MB;                                                                                                                    |
| Programa Netuno                                    | Ofício nº 176/2007 da SGM e Ofício nº 254/2006, da DAdM;                                                                                                     |
| Compartilhamento de arquivos                       | Sistemas digitais que visam a troca de informações, por exemplo, Zimbra e Sigdem;                                                                            |
| Conselho Setorial de Gestão do Conhecimento (CSGC) | Portaria nº 42/2018;                                                                                                                                         |
| Banco de dados                                     | Criação da Biblioteca Virtual e o Banco de Teses, Dissertações, monografias e Artigos;                                                                       |
| Normas do Estado-Maior da Armada (EMA)             | EMA-134 - Manual de Gestão Administrativa da Marinha; e                                                                                                      |
| Ensino a Distância                                 | Departamento de Ensino a Distância e Tecnologia Educacional (DEnsM-50).                                                                                      |

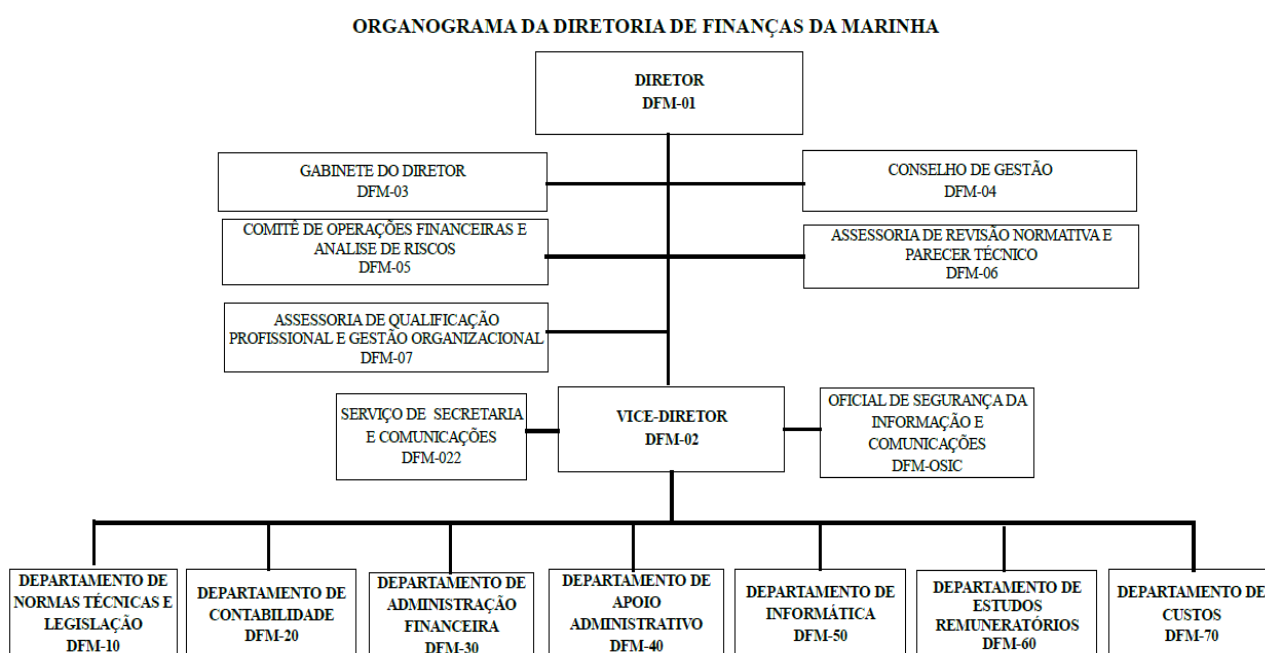
Fonte: O autor, 2020.

Apesar das iniciativas de GC na MB, os resultados, em muitos casos, encontram-se pulverizados em apenas alguns setores, ausentes ou insuficientes, sendo necessário uma política de GC mais efetiva (BATISTA *et al.*, 2005, p. 5). Cabe ressaltar que nos setores

contábeis financeiros das organizações a necessidade da GC torna-se mais evidente (CASTROGIOVANNI *et al.*, 2015, p. 1), ainda mais nos casos dos órgãos setoriais contábeis porque são os responsáveis por atender e acompanhar outros órgãos internos, denominados de Unidades Gestoras (UG), na qual a MB possui 330 UG espalhadas por todo País (MARINHA DO BRASIL, 2018).

Assim, as atribuições de Setorial de Contabilidade da Marinha na MB é representada pela DFM (MARINHA DO BRASIL, 2020b), responsável também pelo setor financeiro e contábil de toda a MB, integrante do Sistema de Controle Interno, Administração Financeira, Contábil e de Custos do Governo Federal (MARINHA DO BRASIL, 2020b), possuindo o organograma conforme figura abaixo:

Figura 1 – Organograma DFM.



Fonte: Planejamento Estratégico Organizacional da DFM (2018, p.10).

Assim, o departamento de contabilidade (localizado na figura 1 como DFM-20) é o departamento que exerce as funções de Setorial de Contabilidade da Marinha (BRASIL, 2018, p. 12), sendo dividido em outras cinco divisões. Logo, é o responsável no atendimento das 330 UG da MB, além de elaborar as demonstrações contábeis, notas explicativas, análises contábeis e toda a divulgação dos conhecimentos e procedimentos contábeis na MB (MARINHA DO BRASIL, 2018).

Nesse sentido, a GC na DFM auxilia não só nas atividades de GC, mas também na prestação de contas e controle dos gastos públicos, provendo transparência e controle das atividades que envolvem os profissionais da área contábil (BEZERRA *et al.*, 2016, p. 53). Além disso, auditorias internas na MB apontam que, apesar de satisfatórias, as principais oportunidades de melhoria, dentre outras, encontram-se em necessidades de GC (MARINHA DO BRASIL, 2019 a, p. 206; SOUZA, 2017, p. 8).

Ademais, fatores como: (i) frequentes movimentações de pessoal (ii) questões previdenciárias e; (iii) restrições orçamentárias no setor público, elevam o *turnover* corroborando com o uso da GC.

- a) A rotatividade funcional, uma necessidade peculiar das Forças Armadas (FA), provoca um elevado *turnover* nas Forças Armadas, sendo gerado, principalmente pelos (as) ou pelo (a): cursos de carreira, funções de direção, cursos extraordinários, tempo de embarque ou tropa, estágios, requisitos de promoção, aptidão física, conceito profissional e moral, proficiência no desempenho do cargo, idade, entre outros.
- b) Os fatores previdenciários, que por sua vez impactam na rotatividade de pessoal, seja na reserva por aposentadoria, remunerada ou não remunerada, e por aqueles que cumprem o Serviço Militar em caráter temporário. Além disso, em face da reforma da previdência, houve uma redução do efetivo de militares de carreira em contrapartida de um aumento do quantitativo de militares que servem em caráter temporário, aumentando assim a rotatividade na MB (BRASIL, 2019, p. 34).
- c) O desempenho da economia brasileira reflete atualmente uma redução orçamentária e financeira, exigindo um maior controle na gestão financeira, contábil e na capacitação de pessoal (BRASIL, 2018, p. 23), bem como possibilitando alterações em estratégias de TI e de GC; outrossim, as restrições orçamentárias contribuem com o aumento da rotatividade visto que o aumento de militares temporários e redução do quadro de carreira também se dá por motivos econômicos; haja vista o custo de formação e previdenciário de um militar temporário ser menor para o Governo.

Sendo assim, o contexto atual aponta para uma valorização da GC na Setorial de Contabilidade da Marinha, sua utilização permite a prevenção em retenção do conhecimento organizacional (BATISTA, 2012, p. 63), ou seja, mitigar custos evitando criar novos procedimentos no caso de um militar ir para reserva, facilitaria a substituição de militares devido à rotatividade e auxiliaria no desenvolvimento da capacidade técnica e na qualificação profissional.

Diante do exposto emerge o questionamento (a fim de orientar os objetivos deste trabalho):

“Como as atividades de GC podem contribuir para a gestão da Setorial de Contabilidade da Marinha, tendo em vista a alta rotatividade, a essa organização, na visão dos próprios gestores?”

## **1.2 Objetivos**

O objetivo principal deste trabalho é investigar de que forma as atividades de GC podem contribuir para a gestão da Setorial de Contabilidade da Marinha, tendo em vista o cenário da alta rotatividade de pessoal, na percepção dos gestores desta Setorial.

Secundariamente, dado o objetivo final, pode-se dizer que os objetivos intermediários ou específicos são:

- a) Investigar os riscos relativos à rotatividade de pessoal e às questões previdenciárias e orçamentárias na Setorial de Contabilidade da Marinha, com base na análise documental da organização e na percepção dos gestores;
- b) Investigar as atividades e práticas de GC da Setorial de Contabilidade da Marinha; e
- c) Identificar sugestões de melhoria para as atividades de GC da Setorial de Contabilidade da Marinha de modo a indicar diretrizes para a mesma.

## **1.3 Justificativa**

A justificativa é um curto e conciso resumo do que será abordado na pesquisa, tendo em vista o problema abordado e as contribuições acadêmicas e profissionais que o pesquisador levará em consideração (OLIVEIRA, 2018, p. 11). A fim de realizar a relevância da pesquisa, foi utilizada a referência proposta por Lopes (2017, p. 20) que utiliza 5 (cinco) premissas para justificativa do trabalho, a saber: relevância, inovação, confiabilidade, disponibilidade e alcance.

### ***1.3.1 Relevância***

Ao considerar a relevância, Batista (2016, p. 9) destaca que “na era do conhecimento, iniciada no final do século XX, as principais fontes de geração de riquezas são as ideias e o conhecimento”. A importância da GC é tal que pode ser considerada o instrumento mais

importante na atualidade, seja a instituição privada ou pública (DRUCKER, 1999, p. 79). Sendo assim, depreende-se que administrar o conhecimento pode gerar uma melhora no desempenho da organização.

No âmbito da MB, “a GC se tornou obrigatória para aumentar sua efetividade na prestação de serviços públicos” (MARINHA DO BRASIL, 2011). Sendo assim, faz-se estratégico gerir as atividades do conhecimento a fim de preservar a prestação de serviços na Setorial de Contabilidade da Marinha, ainda mais em casos com alta rotatividade de militares.

Outrossim, a relevância da aplicação da GC na Setorial de Contabilidade da Marinha pode ser justificada para atender aos requisitos de governança (TCU, 2014) e transparência (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011) provendo maior lisura da Setorial em relação às práticas contábeis, gastos e repasses exercidos, além de facilitar o controle em benefício da sociedade.

Referente ao meio acadêmico, há uma elevada demanda por pesquisas científicas na área de GC no setor público (EDGE, 2005, p. 42) e Massaro *et al.* (2015, p. 531) destacam que “há um baixo número de autores que investigam este setor de forma exaustiva ou de forma prática”.

Logo, este trabalho contribui para o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas na área da GC e na prevenção dos fatores causados pela alta rotatividade em um órgão da administração pública de forma prática, tendo relevância no meio acadêmico e para MB.

### ***1.3.2 Inovação***

Há uma relação positiva entre organizações de sucesso e a inovação do conhecimento, visto que este é um meio para solucionar desafios em uma sociedade de incertezas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 35).

Além disso, Batista (2012, p.18) corrobora que a GC é de suma importância na “inovação de processos, produtos e serviços elevando a produtividade”. Nesse sentido, novos modelos, a fim de modernizar a gestão do setor público, são exigidos para cumprir as demandas da sociedade brasileira (ANGELIS, 2011, p. 138).

Na MB, tem-se como base a cultura da inovação, definido pela Secretaria Geral da Marinha (SGM) -107 (2019, p. 1-11) como: “a promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização”.

Sendo assim, este trabalho contribuirá com a investigação das atividades de GC no Setorial de Contabilidade da Marinha, de acordo com as orientações das normas internas da MB e publicações nacionais e internacionais extra MB, dando um caráter inovador ao trabalho e proporcionando um estudo no órgão pesquisado sob um novo ponto de vista.

### ***1.3.3 Confiabilidade***

A fim de garantir a confiabilidade deste trabalho, foram realizadas pesquisas em bases de dados nacionais e estrangeiras de alta relevância (USP SÃO CARLOS, 2020), permitindo buscas exaustivas sobre o tema proposto, sendo, dentre outros, os seguintes repositórios: Scielo, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), *Emerald Insight*, *Science Direct*, Periódico CAPES e Repositório Institucional da ENAP.

Outrossim, utilizou-se o buscador criado pela MB denominado “Bússola”, com a finalidade de realizar pesquisas no âmbito interno desta instituição, a intranet. As pesquisas realizadas nesse buscador se ativeram a documentos, normas, livros e publicações, de uso público e conteúdo acessível a todos.

Por fim, foi realizado um roteiro de entrevistas dentro da Setorial de Contabilidade da Marinha, um órgão da administração pública federal, aplicado a todos os gestores, sendo eles Chefes de departamento e encarregados de Seções e Divisões; além de contar com a supervisão de doutores que assistiram à condução da pesquisa, aumentando assim a confiabilidade.

### ***1.3.4 Disponibilidade***

As publicações pertinentes a este trabalho foram coletadas a partir de bases de dados públicas e disponíveis na internet. Além das entrevistas, houve conversas informais com militares da Setorial de Contabilidade da Marinha e do Centro de Instrução Almirante Newton Braga (CIANB), o que auxiliou e enriqueceu a procura de documentos relevantes a este trabalho.

A pesquisa realizada na base de dados interna da MB ateu-se a documentos de caráter ostensivo, aqueles que são de uso público e disponíveis a qualquer interessado, facilitando o acesso e a validação dos dados da pesquisa.

Cabe ressaltar que o autor trabalha na região do Primeiro Distrito Naval, o que beneficiou o acesso a publicações internas e documentos relativos à organização estudada, que também se encontra nesta região.

### ***1.3.5 Alcance***

Esta premissa reflete a abrangência do estudo, a qual possibilitará informações válidas sobre o tema em questão não apenas na Setorial de Contabilidade estudada, mas também servirá de análise para a Administração Naval, permitindo discussões a fim de otimização da GC em outras OM, visto que o método utilizado pode ser reaplicado.

Igualmente, o trabalho tem um alcance acadêmico internacional dado que o tema está em crescimento (EDGE, 2005, p.42) e a pesquisa pode ser usada como referência de estudos posteriores ou como ponto de partida para analisar a GC de outras empresas ou órgãos da administração pública ou privada.

## **1.4 Delimitação do estudo**

O trabalho proposto visa investigar um ente da Administração Pública Direta do Poder Executivo, mais especificamente o órgão integrante dos Sistemas de Controle Interno da MB, a Setorial de Contabilidade da Marinha.

Esta organização fica localizada na jurisdição do 1º Distrito Naval. Entendeu-se essa unidade como a escolhida para ser analisada devido a sua importância contábil, sendo a responsável por toda atividade relativa à contabilidade, no âmbito da MB, em todo território nacional.

Além de seu papel ser significativo para a administração pública e do viés contábil e financeiro, justificando a escolha do tema para defesa desta pesquisa acadêmica à Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

Cumprе salientar que o estudo foi restrito aos gestores da Setorial de Contabilidade da Marinha. Entende-se por gestores neste trabalho aqueles que exercem função chefia, sendo eles os encarregados de divisão e o chefe de departamento.

Vale ressaltar que este trabalho teve como premissa ter servido nesta Diretoria (DE) em questão por pelo menos 6 (seis) meses, tempo mínimo determinado pela MB para que cada militar tenha sido avaliado pela OM, assegurando também um maior grau de confiabilidade às respostas obtidas pela pesquisa.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

A dissertação presente foi ordenada em 6 (seis) capítulos: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Contextualização da Organização, Metodologia, Resultados da Pesquisa e, por fim, as Considerações Finais.

O primeiro capítulo é a Introdução, a qual faz referência aos elementos norteadores da pesquisa como a introdução e a contextualização para referenciar o problema aqui exposto e seus respectivos objetivos.

O segundo capítulo – Fundamentação Teórica – expõe uma introdução sobre o assunto base da pesquisa, bem como conceitos sobre GC e toda informação relevante para entendimento do problema.

O terceiro capítulo é composto pela Contextualização da Organização, o qual aborda os conceitos relevantes sobre a MB e a DFM, apresentando também o impacto da rotatividade nesta DE.

O quarto capítulo – Metodologia – define a abordagem da pesquisa, a classificação e o método, a seleção de sujeitos, a coleta e o tratamento de dados, bem como as limitações do método utilizado. Ainda neste capítulo foi elaborado o roteiro de entrevistas aplicado aos gestores da Setorial de Contabilidade da Marinha.

O quinto capítulo se refere aos Resultados da Pesquisa, ou seja, é dividido de acordo com: (i) apresentação e análise dos documentos relacionados à GC na Setorial de Contabilidade da Marinha; (ii) apresentação e análise do roteiro de entrevistas.

Por fim, no sexto e último capítulo, serão apresentadas as considerações finais do trabalho bem como as propostas de estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na literatura existem diversas definições de conhecimento, com diferentes perspectivas. Entretanto, ao relacionar o conhecimento com a gestão há um entendimento em sistematizá-lo em processos a fim de que sua utilização seja armazenada e disponível para outros usuários, possibilitando um processo que pode gerar novas ideias e contribuir para melhorias.

A GC ganhou relevância por consequência do resultado obtido com suas atividades diárias para as organizações, permitindo o aumento da inovação e a criação de conhecimentos que levam a vantagens competitivas (CIANCONI, 2003, p. 35).

Diante disso, surge a necessidade de um entendimento de três tópicos:

- a) Conhecimento;
- b) Entendimento da GC; e
- c) Atividades da GC.

Sendo assim, inicialmente foi realizado um levantamento de dados, por meio do uso de técnicas bibliométricas, as quais demonstraram estudos que levaram a estrutura desta Fundamentação Teórica. As demais subseções deste capítulo serão analisadas com ênfase nas três categorias supracitadas, bem como em teorias relevantes para o entendimento do problema.

### 2.1 Levantamento de dados

Na concepção de Quevedo *et al.* (2016, p. 246), “o uso de técnicas bibliométricas é uma prática frequente nas pesquisas em ciências sociais aplicadas”. Dessa forma, esta seção discorre da prática sobre a revisão de literatura buscando identificar o referencial teórico adequado para este trabalho.

A revisão bibliográfica foi feita por meio de busca em bases de dados brasileiras e estrangeiras de alta relevância, permitindo buscas exaustivas sobre o tema, sendo elas: *SCOPUS*, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), *Emerald Insight*, *Science Direct* e *Web of Science* e Periódico CAPES; e de forma complementar, o *Google Acadêmico*. Os periódicos escolhidos são confiáveis e relevantes, referenciados pela USP São Carlos (2020), contando com uma base de dados de milhares de publicações nacionais e internacionais dentre outros materiais importantes na área do conhecimento.

Foram utilizados como parâmetro trabalhos a partir do ano 2009 até 2020, com o uso das seguintes palavras-chave: “gestão do conhecimento Marinha”, “gestão do conhecimento Forças Armadas”, “Contabilidade Forças Armadas”, “ciências contábeis Marinha”, “gestão do conhecimento contabilidade”, “*knowledge management army*”, “*knowledge management navy*”, “*knowledge management accounting*”, “*Best Practices for Knowledge Management*”.

Com base nos dados brutos obtidos pela pesquisa realizada nas bases de dados escolhida foi elaborada uma tabela. A tabela abaixo é um resumo dos resultados obtidos por cada palavra-chave, procurados nas bases de dados e seu respectivo quantitativo:

Tabela 1 – Dados de registros encontrados.

| Palavra-chave/keywords                         | Número de registros encontrados |      |                 |                |                  |
|------------------------------------------------|---------------------------------|------|-----------------|----------------|------------------|
|                                                | SciELO                          | BDTD | Emerald Insight | Science Direct | Periódicos Capes |
| Gestão do conhecimento Marinha                 | 9                               | 147  | 2               | 50             | 141              |
| Gestão do conhecimento Forças Armadas          | 0                               | 9    | 0               | 32             | 155              |
| Contabilidade Forças Armadas                   | 0                               | 3    | 0               | 13             | 42               |
| Ciências Contábeis Marinha                     | 0                               | 20   | 0               | 3              | 26               |
| Gestão do conhecimento contabilidade           | 19                              | 287  | 24              | 271            | 1.172            |
| <i>Knowledge management Army</i>               | 2                               | 5    | 2.618           | 8.887          | 38.595           |
| <i>Knowledge management Navy</i>               | 1                               | 11   | 941             | 4.707          | 12.937           |
| <i>Knowledge management accounting</i>         | 65                              | 134  | 63.282          | 312.313        | 180.154          |
| <i>Best Practices for Knowledge Management</i> | 52                              | 220  | 79.882          | 207.850        | 316.101          |

Fonte: O autor, 2020.

A partir da pesquisa, foi feita uma análise para reduzir a quantidade de registros encontrados devido ao amplo volume de informações. Foram selecionados os artigos relevantes e adequados para este trabalho com base em filtros adequados de acordo com o critério proposto a seguir:

Na base de dados Scielo, a quantidade de registros não teve um volume de dados em que necessitou aplicação dos filtros: área temática ciências sociais aplicadas e tipo de leitura artigo. Essa base totalizou 148 registros os quais foram analisados para futura contribuição neste trabalho acadêmico.

Na base de dados Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), a quantidade de registros teve um volume de dados em que necessitou aplicação de novos filtros: tipo de documento dissertação, teses e artigos, assunto GC e administração, área do conhecimento ciências sociais aplicadas; e uma análise de relevância pelo autor por meio da

leitura dos títulos dos trabalhos. Essa base totalizou 156 registros os quais foram analisados para futura contribuição neste trabalho acadêmico.

Na base de dados *Emerald Insight*, devido à grande quantidade de dados ao procurar pelas palavras-chave “*Knowledge management Army*”, “*Knowledge management Navy*”, “*Knowledge management accounting*” e “*Best Practices for Knowledge Management*” foi utilizado o filtro avançado “*Only open access*”, ou seja, apenas arquivos abertos ao público, o qual não necessita possuir acesso. As palavras-chave “*Knowledge management accounting*” e “*Best Practices for Knowledge Management*” após o primeiro filtro aplicado ainda teve um grande volume de resultados. Logo, foi utilizada a aplicação do filtro “*Early cite article*”, o qual reduziu significativamente os registros encontrados. Com a aplicação dos filtros e buscando-se encontrar aqueles com maior aderência ao tema desta pesquisa, o número de registros foi reduzido para 210 no total.

Na base de dados *Science Direct*, devido à grande quantidade de dados ao procurar pelas palavras-chave buscou-se reduzir a quantidade de registros, com o uso da palavra-chave “*Knowledge management Army*”, foi selecionado apenas artigos com o filtro “*Critical Perspectives on Accounting*”. Entre as palavras-chave “*Knowledge management Navy*”, “*Knowledge management accounting*” e “*Best Practices for Knowledge Management*” foram utilizadas entre aspas as palavras “*Knowledge Management*” a fim de que não apareçam resultados sem ambas as palavras juntas. Além do filtro anterior, a palavra “*Knowledge management accounting*” e “*Best Practices for Knowledge Management*” foram adicionados o filtro de aparecer publicações nas áreas “*Journal of Business Research*” e “*Information & Management*”. Com a aplicação dos filtros e buscando-se encontrar aqueles que com maior significância e fossem mais ligados ao tema desta pesquisa, o número de registros foi reduzido para 410 no total.

Na base de dados do Periódico Capes, foram realizados novos filtros devido à grande quantidade de dados ao procurar pelas palavras-chave. A fim de reduzir a quantidade de registros, com o uso da palavra-chave “Gestão do conhecimento contabilidade” foi utilizado o filtro “Tópico” e em seguida selecionado “*Knowledge Management*” e “*Management*”. Já com a palavra: “*Knowledge management Army*”, “*Knowledge management Navy*”, e “*Best Practices for Knowledge Management*” foram utilizadas entre aspas as palavras “*Knowledge Management*” a fim de que não apareçam resultados sem ambas as palavras juntas. Além do filtro anterior, foi adicionado o filtro “Tópico” e após selecionado “*Knowledge Management*” para todas essas palavras-chave a fim de aparecer determinado registro. Adicionalmente, a palavra “*Best Practices for Knowledge Management*”, foi utilizado o filtro “Tópico” e em

seguida “*Best Practice*”. Já a palavra-chave “*Knowledge management accounting*” foi utilizada toda entre aspas a fim de se obter dados apenas que contenham esse conjunto de palavras. Com a aplicação dos filtros e buscando-se encontrar aqueles que com maior aderência ao tema desta pesquisa, o número de registros foi reduzido para um total de 321 artigos.

Em seguida, a tabela 2, apresenta a nova quantidade de registros encontrados após a utilização dos filtros propostos:

Tabela 2 – Número de registros encontrados após atualização.

| Palavras-chave/ keywords                | Número de registros encontrados |       |                 |                |                 |
|-----------------------------------------|---------------------------------|-------|-----------------|----------------|-----------------|
|                                         | Scielo                          | BDT D | Emerald Insight | Science Direct | Periódico Capes |
| Gestão do conhecimento Marinha          | 9                               | 47    | 2               | 50             | 41              |
| Gestão do conhecimento Forças Armadas   | 0                               | 9     | 0               | 32             | 55              |
| Contabilidade Forças Armadas            | 0                               | 3     | 0               | 13             | 42              |
| Ciências contábeis Marinha              | 0                               | 20    | 0               | 3              | 26              |
| Gestão do conhecimento contabilidade    | 19                              | 7     | 24              | 71             | 8               |
| Knowledge management Army               | 2                               | 5     | 33              | 40             | 80              |
| Knowledge management Navy               | 1                               | 11    | 11              | 98             | 21              |
| Knowledge management accounting         | 65                              | 34    | 54              | 87             | 39              |
| Best Practices for Knowledge Management | 52                              | 20    | 86              | 16             | 9               |
| <b>Total</b>                            | 148                             | 156   | 210             | 410            | 321             |

Fonte: O autor, 2020.

A partir do total de registros, foram analisados os trabalhos científicos propostos na Tabela 2, dentre os quais foram priorizados aqueles que pudessem contribuir significativamente para o referencial teórico e abordassem boas práticas sobre gestão do conhecimento e o alinhamento das mesmas com a Diretoria proposta a ser analisada na MB, sendo eles descritos conforme o Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Trabalhos selecionados a partir das bases de pesquisa.

Continua

| Autor (es)      | Trabalhos selecionados                                                                                                                                | Repositório/ periódico                                                |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Parreira (2013) | Gestão do conhecimento no corpo de intendentes da Marinha do Brasil: desafios e oportunidades na busca pela excelência da aprendizagem organizacional | Repositório institucional da produção científica da Marinha do Brasil |

|                                 |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                    |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Campos (2014)                   | Gestão do conhecimento na administração pública e uso de tecnologia da informação para melhoria dos resultados: o caso do corpo de intendentes da Marinha           | Repositório digital FGV                                                                                            |
| Bittencourt (2006)              | Introdução à História Marítima Brasileira                                                                                                                           | Tede                                                                                                               |
| Pereira (2017)                  | Como a gestão e conhecimento influencia a melhoria da capacidade absorptiva das empresas de serviços profissionais de contabilidade?                                | Tede<br>Continua                                                                                                   |
| Santos (2010)                   | Administração por competências e gestão do conhecimento – como preparar conhecimentos, habilidades e atitudes para atender as necessidades da Marinha do século XXI | Repositório institucional da produção científica da Marinha do Brasil                                              |
| Rêgo (2012)                     | Compartilhamento do conhecimento e confiança organizacional em ambientes fortemente hierarquizados                                                                  | Repositório digital FGV                                                                                            |
| Souza (2017)                    | Boas práticas de governança e gestão de pessoas: um estudo de caso na Marinha do Brasil                                                                             | Repositório institucional da UFF                                                                                   |
| Monteiro (2017)                 | Análise das práticas de auditoria interna da Marinha do Brasil                                                                                                      | Repositório institucional da UFF                                                                                   |
| Jarrar, Zairi e Schiuma (2010)  | Definindo o conhecimento organizacional: uma perspectiva de melhores práticas                                                                                       | <i>European Center for Best Practice Management</i>                                                                |
| Carmo e Molina (2017)           | Ações de gestão do conhecimento aplicadas ao processo decisório no contexto empresarial                                                                             | Biblioteca digital da produção científica, tecnológica, artística e cultural da universidade estadual de londrina. |
| Alencar e Fonseca (2016)        | Excelência na gestão pública: a contribuição do controle interno da Marinha do Brasil                                                                               | Rege - revista de gestão                                                                                           |
| Israilidis <i>et al.</i> (2019) | Exploring knowledge management perspectives in smart city research                                                                                                  | International journal of information management                                                                    |
| Marin <i>et al.</i> (2018)      | Knowledge management: a global examination based on bibliometric analysis                                                                                           | Science direct                                                                                                     |
| Oliva (2014)                    | Knowledge management barriers, practices and maturity model                                                                                                         | <i>Journal of knowledge management</i>                                                                             |
| Massaro <i>et al.</i> (2015)    | Public sector knowledge management: a structured literature review                                                                                                  | <i>Journal of knowledge management</i>                                                                             |
| Angelis (2011)                  | Gestão do conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA                                                                                   | Revista do serviço público                                                                                         |

|                                  |                                                                                                                                                 |                                               |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Lee <i>et al.</i><br>(2019)      | Share or send and receive? The impact of team knowledge outflow/inflow with it support on performance                                           | <i>Journal of knowledge management</i>        |
| Huang <i>et al.</i><br>(2018)    | Transforming collective knowledge into team intelligence: the role of collective teaching                                                       | <i>Journal of knowledge management</i>        |
| Nery (2019)                      | Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão do esporte: o fluxo do conhecimento como agente potencializador de inovação organizacional | Revista intercontinental de gestão desportiva |
| Heisig (2009)                    | Harmonização da gestão do conhecimento - comparando estruturas de 160 KM ao redor do globo                                                      | Periódicos capes                              |
| Parent <i>et al.</i><br>(2014)   | A teoria e prática da gestão do conhecimento e transferência: o caso dos jogos olímpicos                                                        | <i>Journal of knowledge management</i>        |
| Oliveira <i>et al.</i><br>(2010) | Espiral do conhecimento em <i>frameworks</i> de gestão do conhecimento: o caso de duas organizações em Portugal                                 | Perspectivas em ciência da informação         |

Fonte: O autor, 2020.

Após os dados acima serem levantados, o pesquisador buscou demais obras que pudessem agregar ao presente trabalho. Desta forma, observaram-se os seguintes fatores:

- a) Principais Normas e regulamentos acerca do assunto na MB;
- b) Programas normatizados que armazenam a GC na MB;
- c) Conhecer a estrutura de GC da OM a ser analisada;

Com esse viés, as pesquisas realizadas pelo autor, ainda nesta fase, foram obtidas especificamente no buscador criado pela MB denominado “Bússola”, para realizar pesquisas no âmbito interno da intranet. Foram utilizados os termos: “portal GC”, “gestão do conhecimento”, “normas de GC” e “gestão da informação”. Após análise dos resultados, compreendeu-se que a OM responsável pela GC é o Centro de Instrução Almirante Newton Braga (CIANB). Desta forma, foi feito uma procura documental, a fim de encontrar elementos normativos, referências de GC, autores ligados ao tema entre outros diretamente no site do CIANB via intranet. Sendo obtidos nessa análise os resultados conforme documentos relacionados abaixo:

- a) Normas Gerais de Administração (SGM-107, 7 Rev.);
- b) EMA-134 - Manual de Gestão Administrativa da Marinha;
- c) Teses e dissertações encontradas no banco de dados do CIANB;
- d) Asian Productivity Organization (APO) (YOUNG, 2020a; 2020b);
- e) Modelo de GC para administração pública (BATISTA, 2012); e

f) Lei 6.880/80 - Estatuto dos Militares.

Em um segundo momento, na busca por informações atuais sobre GC na MB, foi possível realizar o estágio de capacitação em GC, no CIANB, e assistir a palestra do VA (RM1) Hetch com o tema “Gestão do Conhecimento”.

Essas oportunidades possibilitaram não só o conhecimento de outras referências bibliográficas sobre GC na MB, como por exemplo o *European Guide to good Practice in Knowledge Management* (CEN, 2004; MASSARO *et al.*, 2015; STRAUHS *et al.*, 2012), mas também conversas informais com instrutores do CIANB e militares da DFM, contribuindo com o enriquecimento de registros e anotações sobre o assunto, possibilitando o total de documentos segundo a tabela abaixo:

Tabela 3 –Frequência de referências.

| <b>Tipo de documento</b>     | <b>Frequência</b> |
|------------------------------|-------------------|
| Dissertações e Teses         | 26                |
| Livros, guias, manuais       | 5                 |
| Normas e leis relativas a MB | 4                 |
| Anais                        | 1                 |
| Demais referências obtidas   | 7                 |
| Total:                       | 43                |

Fonte: O autor, 2020.

## 2.2 O conhecimento

O conhecimento é originado do latim “*cognoscere*”, ato de conhecer, tendo características de ser individual e acumulado, conforme a interação indivíduo e sociedade. O conhecimento pode ser definido como: “informação com significado” (NDLELA, 1999, p. 7) ou como a “manifestação da consciência de conhecer” (TARTUCE, 2006, p. 5).

Jasimuddin (2012, p. 1) contribui com a importância ao longo dos séculos a despeito do conceito de conhecimento e sua formação por meio de diferentes tipos e características individuais. As definições do conhecimento são diversas e foram agrupadas a partir dos autores conforme o quadro abaixo:

Quadro 3 – Definições do conhecimento.

Continua

| <b>Autor (es)</b> | <b>Definição</b> |
|-------------------|------------------|
|-------------------|------------------|

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ozaki e Avona (2016, p. 9)           | "O conhecimento pode ser pessoal e individual, tendo origem nas experiências individuais, nas observações, nos relacionamentos, na leitura de publicações, na internet, na religião, no desenvolvimento das ciências e nos diferentes estudos que realizamos"; |
| Davenport e Prusak (1998, p. 4)      | "O conhecimento é uma mistura fluida de experiência estruturada, valores, informação contextual e uma visão especializada que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações";<br>Conclusão                                  |
| Jarrar, Zairi e Schiuma (2010, p. 3) | "Consiste na informação combinada com a experiência, interpretação e reflexão";                                                                                                                                                                                |
| CEN (2004, p. 6)                     | "Consiste na combinação de dados e informações, somados a opiniões de especialistas, habilidades e experiências, para resultar em um ativo usado na tomada de decisões".                                                                                       |
| Heisig (2009, p. 5)                  | "Determinada ideia ou teoria que deve ser verificada e comprovada sob a ótica da ciência para que possa fazer parte do conhecimento científico";                                                                                                               |
| Braun e Mueller (2014, p. 988)       | "Consiste no resultado de uma ação, um produto em movimento contínuo, como um ciclo que se re-inicia no momento de apropriação da informação, pela interação da pessoa com a informação"; e                                                                    |
| Ndlela (1999, p.7)                   | "Consiste em uma informação com significado".                                                                                                                                                                                                                  |

Fonte: O autor, 2020.

O conhecimento é despertado de forma diferente em cada ser humano e, gradualmente, é acumulado pela vivência, experiências e relações sociais durante o ciclo da vida. A todo o momento o ser humano é instigado a desenvolver habilidades como meio de sobrevivência os quais geram conhecimentos que permitem evitar o retrabalho, ou seja, não voltar ao ponto inicial. Wiig, De Hoog e Van Der Spek (1997, p. 3) descrevem as características mais importantes do conhecimento como:

O conhecimento é intangível e difícil de medir;  
 O conhecimento é volátil, ou seja, pode 'desaparecer' da noite para o dia;  
 O conhecimento é incorporado na maioria das vezes em agentes com vontades;  
 O conhecimento não é 'consumido' em um processo, às vezes aumenta com o uso;  
 O conhecimento possui impactos variados nas organizações (por exemplo, 'conhecimento é poder');  
 O conhecimento não pode ser comprado no mercado a qualquer momento, geralmente, tem longos prazos de entrega;  
 O conhecimento é 'não rival' pode ser usado por diferentes processos ao mesmo tempo.

Outra contribuição a ser considerada são as de Gerhardt e Silveira (2009, p. 18), que destacam quatro pontos principais na definição do conhecimento, sendo eles: empírico, filosófico, científico e teológico. Dentre os tipos de conhecimento evidenciados destaca-se nessa pesquisa o conhecimento empírico e científico, que poderão ser observados na OM estudada.

O conhecimento empírico baseia-se na experiência do cotidiano, é resultado da observação, sem necessidade de comprovação científica. “Não emprega nenhum tipo de metodologia para a busca de informações, sendo por meio dele que se constitui a base do conhecimento, passados de geração em geração” (LANGHI, 2010, p. 71). Mattar (2008, p.26) cita esse conhecimento como “popular, bom senso ou senso comum” e revela ser um conhecimento de baixa confiabilidade, ao contrário do conhecimento científico.

Já o conhecimento científico, conhecido como racional (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 22), é aquele construído a partir de proposições ou hipóteses, sendo elas aceitas como verdadeiras ou não.

O conhecimento foi dividido em diferentes fases ao longo do tempo, apesar de o conhecimento científico surgir com Galileu Galilei por volta do século XVI (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 22), e passou a ser aplicado com maior ênfase durante a segunda fase, conhecida como revolução da produtividade (DRUCKER, 2001 p. 18), principalmente nas técnicas de trabalho durante a Administração Científica.

Deste modo, de acordo com Drucker (2001, p. 18), as fases do conhecimento são divididas em três, sendo elas:

Quadro 4 – Fases do conhecimento.

| <b>Período</b>                          | <b>Aplicação</b>                                                                          |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Primeira fase (1780-1880)               | Conhecimento aplicado a ferramentas, processos e produtos levando a Revolução Industrial. |
| Segunda fase (1880-1945)                | Conhecimento aplicado ao trabalho desencadeando a Revolução da Produtividade.             |
| Terceira fase (1945 até os dias atuais) | Conhecimento aplicado ao conhecimento em si, gerando a Revolução da Administração.        |

Fonte: O autor (2020) adaptado de Drucker (2001, p. 18).

Drucker (1999, p. 81) participa do pioneirismo de Winslow Taylor (1856-1915) em aplicar o conhecimento no trabalho, o qual demonstrou que o fato gerador de um trabalho manual mais produtivo é o conhecimento, devido ao uso de métodos e técnicas que aumentaram a efetividade e reduziram o retrabalho dos operários. Sendo assim, a administração científica demonstra, como exemplo, a relevância da aplicação dos métodos do conhecimento científico nos processos de trabalho.

De acordo com as diferentes interpretações e tipos de conhecimento abordados, percebe-se que o conhecimento é diferente para cada pessoa, e sofre variações de acordo com a época e sociedade (OZAKI; AVONA, 2016, p. 10).

### 2.3 Entendendo a GC

Visto que o conhecimento é uma das principais preocupações das organizações na atualidade, tanto nas privadas como nas públicas, já que ele propicia meios de conseguir vantagens competitivas (JASIMUDDIN, 2012, p. 2), o gerenciamento do conhecimento passa a ter papel significativo para o desenvolvimento de estratégias (JAKUBIK, 2007, p. 1).

Dessa forma, Drucker (2001, p. 23) corrobora que para obter melhores resultados na Era do Conhecimento é necessário gerenciá-lo; em outras palavras, entendê-lo a fim de tornar o conhecimento eficiente.

Cabe ressaltar que a GC não possui apenas uma única definição ou um sentido universal aceito (JASIMUDDIN, 2012, p. 5); sendo assim, com o propósito de entender melhor a definição de GC, foi pesquisado definições de acordo com diversos autores, sendo agrupados no quadro abaixo:

Quadro 5 – Definições de GC.

| Referência                           | Definição                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lima (2019, p. 6)                    | "Conjunto de práticas que suportam a criação do conhecimento, sua disseminação na organização e a incorporação desse conhecimento nos seus processos, produtos e serviços".                                                                                                           |
| Jarrar, Zairi e Schiuma (2010, p. 3) | "Consiste no processo de gestão contínua do conhecimento de todos os tipos, para atender às necessidades existentes e emergentes, identificar e explorar ativos de conhecimento existentes e adquiridos e para desenvolver novas oportunidades".                                      |
| Levett e Guenov (2000, p. 258)       | "Consiste no exame de mecanismos que visam facilitar processos organizacionais críticos, a medição do desempenho e o desenvolvimento de soluções práticas que entregam um ou mais objetivos de GC".                                                                                   |
| CEN (2004, p.6)                      | "Consiste na gestão de atividades e processos para alavancar o conhecimento aumentando assim a competitividade".                                                                                                                                                                      |
| Parent <i>et al.</i> (2014)          | "A definição varia, possui origens diferentes, incluindo tecnologia, comportamento organizacional, sociologia, educação, gerenciamento e ciência da informação".                                                                                                                      |
| Young (2020b, p. 59)                 | "Consiste em uma abordagem integrada de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento para aprimorar produtividade organizacional, lucratividade e o crescimento".                                                                                                            |
| Marinha do Brasil (2019c, p.206)     | " A GC é apenas uma boa gestão da informação[...] As organizações lidam com o conhecimento por meio de processos articulados e intencionais que geram atividades com o objetivo final de diminuir a incidência de erros recorrentes e tornar as organizações mais flexíveis e ágeis". |

|                                      |                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agune <i>et al.</i> (2014, p. 75)    | "É uma disciplina da administração organizacional que se preocupa com a gestão das pessoas, da infraestrutura e dos processos organizacionais a fim de melhorar processos de conhecimento".             |
| Oliveira <i>et al.</i> (2010, p.156) | "Entendida como um processo que visa à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, integrando pessoas, processos e tecnologias, alinhados com os objetivos da organização[...]". |

Fonte: O autor, 2020.

A partir das definições do quadro acima, entende-se que a GC visa garantir, quando necessário, que a instituição tenha à disposição o conhecimento necessário a fim de dar continuidade e pôr em execução sua estratégia.

A GC visa moldar o indivíduo organizacional em um trabalhador do conhecimento, termo utilizado por Drucker (1999, p. 79) para referenciar o trabalhador que passa a ter conhecimento derivado das experiências prévias proporcionadas pela organização e o aplica visando a melhoria dos processos internos com uma visão sistêmica, e não apenas de seu setor.

Sendo assim, muitas organizações investem em seus trabalhadores de conhecimento, como é o caso na MB, oferecendo capacitações constantes a fim de se obter uma relação “ganho a ganho”. Essa relação de ganho só é obtida caso o trabalhador agregue o valor desse conhecimento à organização, devendo perpetuar o conhecimento obtido buscando dar continuidade e aprimorar o que já é feito (DRUCKER, 2001, p. 105).

Além disso, a GC permite que tal investimento no trabalhador seja registrado, organizado, possibilitando sua disseminação. Essas atividades são estimuladas por meio do uso de diversas práticas de GC como, por exemplo, mentorias, banco de dados, informalmente, por meio da interação social, entre outras.

### ***2.3.1 A tecnologia aliada a GC no ambiente militar***

A TI deu origem a um novo meio social, sendo denominado de diferentes formas: “Pós-Industrial, Sociedade em Rede, Sociedade do Conhecimento ou Terceira Onda, dentre outras” (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p. 203). A TI evoluiu ao longo dos anos, contribuindo para revoluções tecnológicas que auxiliam no desenvolvimento das Forças Armadas (BRITO, 2010, p. 55); não apenas no quesito de estratégias militares para combate, mas também no dia a dia de setores e OM não operativas como, por exemplo, a Setorial de Contabilidade da Marinha.

As Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) foram desenvolvidas para uso bélico durante a Segunda Guerra Mundial sendo posteriormente usadas pela sociedade e “não parando de evoluir desde então, sendo o final do século XX o maior palco de demonstração das mudanças proporcionadas por sua utilização” (MOREIRA, 2005, p. 17).

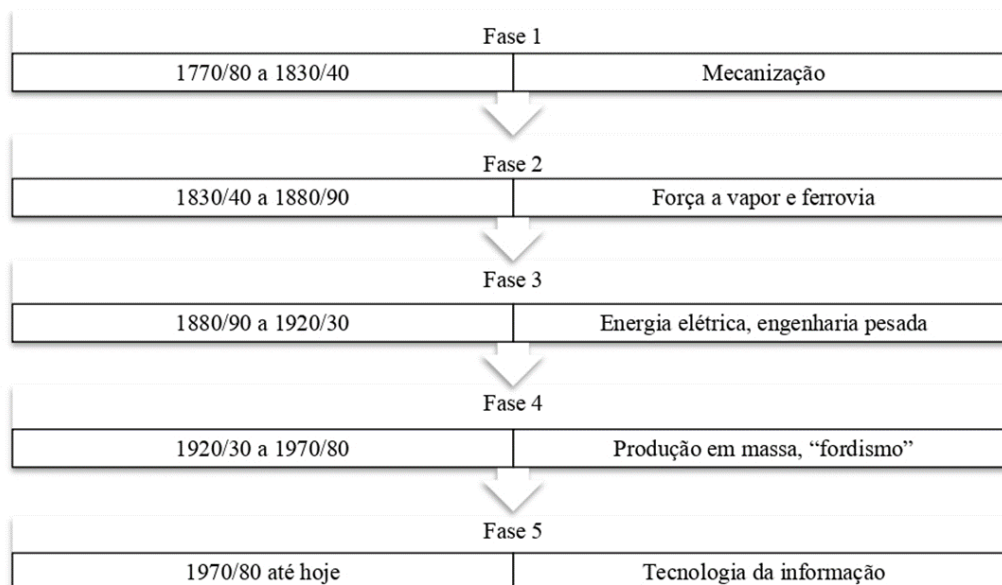
As evoluções tecnológicas estão presentes em praticamente todas as atividades de um OM, permitindo um grande fluxo de volume de informações pela Internet. Nesse sentido, há uma vantagem em se armazenar o conhecimento por meio de um sistema digital, o qual “conserva, formaliza e consolida o conhecimento de várias fontes” (HOLSAPPLE; JOSHI, 2002, p. 53).

Os elementos considerados fatores que impulsionaram a melhoria tecnológica da GC na MB, segundo a SGM 107 (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p.205), foram o desenvolvimento acelerado da rede de sistemas digitais, aliado ao fenômeno da globalização, permitindo infraestrutura adequada às atividades do conhecimento, a saber: transferência, criação, aplicação, armazenamento, identificação e aquisição.

Drucker (1991, p.79) declara que apesar do ativo mais valioso do século XX ter sido a produção de equipamentos, o século XXI mudou o cenário da produção para o conhecimento sendo o trabalhador do conhecimento o ativo mais importante. Contudo, há uma dificuldade de mensurar o conhecimento, pois a contabilidade mensura, registra e identifica ativos a partir de um critério de avaliação como, por exemplo, seu valor presente ou custo histórico. Sendo assim, a relação do capital intelectual com a contabilidade não está clara (WERNKE, 2003, p. 47).

Na concepção de Lastres e Ferraz (1999, p.8), a Era do Conhecimento permitiu inovações, sendo a TI um meio essencial para permitir o crescimento e novos processos produtivos. O cenário atual modificou os processos de produção dos últimos anos. O quadro abaixo, demonstra os principais paradigmas econômicos:

Quadro 6 – Paradigmas Econômicos.



Fonte: Adaptado de LASTRES e FERRAZ (1999, p. 34).

Visto a modificação dos paradigmas econômicos evoluindo da mecanização até a TI, é possível dizer que, atualmente, o conhecimento pode ser difundido na sociedade com mais facilidade, sendo acessado por um computador ligado em rede ou até mesmo por *smartphones*, *tablets* e *smartwatches* recebendo dados em tempo real sobre qualquer assunto de pesquisa. Moreira (2005, p. 8) corrobora que “as novas tecnologias da informação e da comunicação mudaram a sociedade tanto cultural como economicamente”.

As Normas de Tecnologia da Informação da Marinha (NTIM), aprovadas na publicação DGMM-0540 (2010) e MATERIALMARINST nº 22-04 (2014), atribuem conceitos e políticas com a finalidade prover segurança das informações digitais, a fim de normatizar a TI na MB, sendo observadas no uso de *softwares* e programas de armazenamento de GC a fim de prevenir ameaças e vulnerabilidades por vazamento de informações.

## 2.4 Os *frameworks* da GC

A definição de *framework* segundo o dicionário Merriam-Webster (2020) é uma estrutura conceitual básica, reunida a partir de ideias. Os *frameworks* de GC neste caso são

modelos elaborados pelos autores que permitem uma visão abrangente da GC aplicada a um determinado tamanho de organização e um setor específico.

O *framework* descrito por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) divide o conhecimento em tácito e explícito, conforme a saber: (i) O conhecimento explícito é aquele que “pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais”; (ii) já o conhecimento tácito é composto de habilidades técnicas e cognitivas do indivíduo, sendo transmitidas de maneira informal.

Assim, conforme o conhecimento é retido pelo trabalhador, ele pode ser armazenado, compartilhado, transferido, amplificado ou auxiliar na criação de um novo modelo a partir de conhecimentos existentes (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005, p. 70). Soliman e Spooner (2000, p. 339) corroboram que o conhecimento explícito e tácito em uma organização é recomendado de acordo com a finalidade; entretanto, em uma proporção de 80% em um tipo de conhecimento e 20% em outro a critério do gestor. Já os autores Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19), participam que o conhecimento organizacional pode ser combinado de diferentes formas, de acordo com o quadro abaixo:

Quadro 7 – Conversão do conhecimento.

| <b>Modos de conversão</b> | <b>Descrição</b>                                                                                           | <b>Combinação</b>           |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Socialização              | “Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta”, conhecimento tácito para tácito. | Indivíduo para indivíduo.   |
| Externalização            | “Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão”, conhecimento tácito para explícito.      | Indivíduo para grupo.       |
| Combinação                | “Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação”, conhecimento explícito para explícito.   | Grupo para organização.     |
| Internalização            | “Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática”, conhecimento explícito para tácito.             | Organização para indivíduo. |

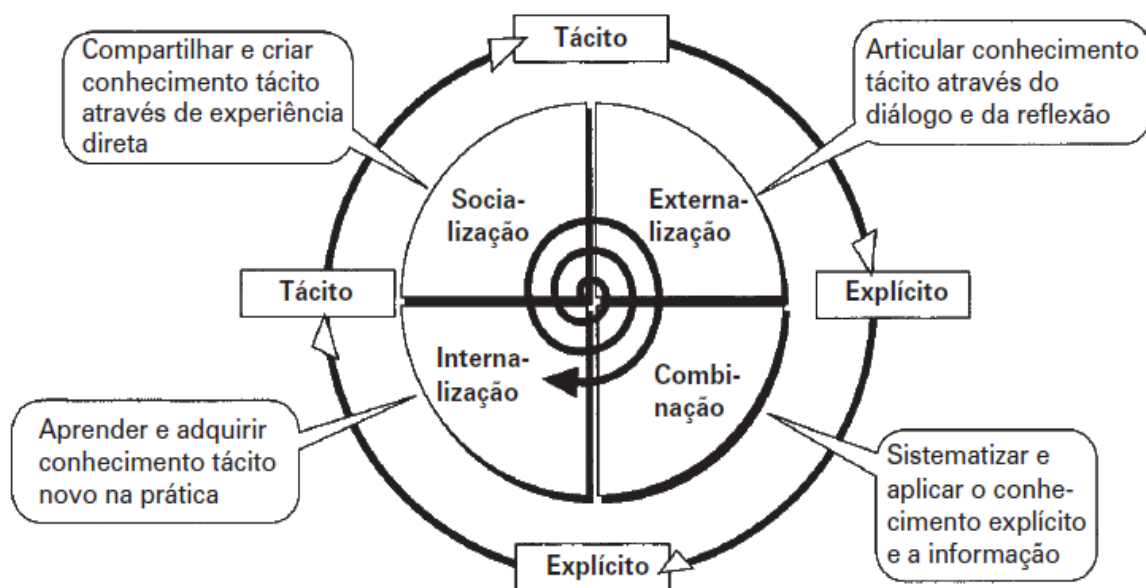
Fonte: Adaptado com base em NONAKA e TAKEUCHI (2008, p. 19).

Diante da conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23), os autores destacam o método da espiral SECI (figura 1), a qual objetiva transmitir os modos de conversão do conhecimento tácito em explícito e explícito em tácito. A produção de conhecimento analisada pela espiral SECI permite uma análise e uma compreensão de pontos

possivelmente negligenciados pela organização. A ferramenta oferece um modo de formalizar a criação do conhecimento baseado na combinação dos conhecimentos tácito e explícito.

A espiral SECI é formada por quatro modos de conversão do conhecimento, conforme descrito no quadro a seguir:

Figura 2 – Espiral SECI.



Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (2008) adaptada de NONAKA e TAKEUCHI (1995).

Este modelo, conforme diz o próprio nome – espiral –, é um processo contínuo que sempre reinicia com um novo *insight* exigindo um aprendizado, sendo ele transmitido na organização aumentando assim, a base do conhecimento.

A fim de identificar o modelo que mais se relaciona com a organização estudada neste trabalho, a DFM foi feita uma reunião *frameworks* de diversos autores sobre a GC e analisados de acordo com a estrutura proposta pelos autores, o nome do modelo dado e a definição dos fatores que o método leva em consideração. Cada autor citado no quadro 8 propõe as atividades que servem como base de orientação para implementação ou aperfeiçoamento da GC em organizações. A adoção de um ou mais métodos para análise da DFM poderá ser levado em conta de acordo com os fundamentos no quadro de *frameworks* proposto abaixo:

Quadro 8 – *Frameworks* de GC.

Continua

| Fonte                  | Estrutura                                                  | Nome do <i>framework</i> | Definição do método                                                                                  |
|------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Levett e Guenov (2000) | O modelo é estruturado em uma análise de trabalhos e casos | Programa piloto de GC    | O método leva em consideração a GC no setor automotivo, sendo estruturado em quatro fases: definição |

|                                |                                                                                                                      |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | anteriores no setor industrial automotivo.                                                                           |                                             | do estudo de caso, aprender a prática de GC, construir a estratégia de GC e, por fim, implementar e avaliar.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Holsapple e Joshi (2002)       | O modelo é estruturado a partir de estruturas prévias de GC e em literatura acadêmica.                               | A tríplice estrutura de GC.                 | O método não leva em consideração um setor em particular, o modelo é genérico, tendo como fundamento que para a GC ser eficaz só a tecnologia não é suficiente. A segunda premissa é subdividida em três partes: definir os recursos a serem gerenciados, identificar e explicar as atividades envolvidas e, por fim, reconhecer fatores que influenciam a condução da GC.    |
| CEN (2004)                     | O método é estruturado com base em pesquisa empírica e prática com ênfase na Europa.                                 | Modelo de GC Europeu                        | O método leva em consideração o setor público, privado e trabalhos acadêmicos. O modelo leva em consideração três fatores: o foco do negócio, as atividades de GC e os facilitadores.                                                                                                                                                                                         |
| Montequin <i>et al.</i> (2006) | O método é estruturado com base em pequenas e médias empresas mensurando o capital intelectual.                      | Modelo de mensuração do capital intelectual | O método leva em consideração a GC em pequenas e médias empresas, tendo como foco os principais fatores de sucesso da implementação da GC.                                                                                                                                                                                                                                    |
| Heisig (2009)                  | O modelo é estruturado com base no estudo com base na análise de 160 modelos de GC e outras literaturas pertinentes. | Modelo GPO WM.                              | O método leva em consideração a GC na administração pública e em empresas privadas, tendo como método um modelo dividido em três camadas: foco do negócio, foco no conhecimento e foco no capacitador.                                                                                                                                                                        |
| Jarrar, Zairi e Schiuma (2010) | O modelo é estruturado com base na literatura sobre o tema e em 40 casos de aplicação de GC em organizações.         | Modelo de GC.                               | O método não leva em consideração um setor em particular, a estrutura deste quadro é dividida em quatro grandes blocos sendo eles: prioridade estratégica e o compromisso de gestão para GC, definição e compreensão do conhecimento organizacional, GC (coletar, apresentar, distribuir e avaliar) e ambiente do conhecimento (criação, desenvolvimento e compartilhamento). |
| Ferenhof, Fraga e Selig (2013) | O modelo é estruturado por meio de desenvolvimento de projetos elaborados com gestores de empresas.                  | Método Aprender a Crescer (AaC).            | O método leva em consideração a mudança rápida nas empresas, tendo como premissa quatro etapas: identificação de oportunidades e problemas de crescimento, criação de Projetos de Aprendizagem, compartilhamento das experiências e melhores práticas obtidas e, por fim, a formação de técnicos do crescimento na empresa.                                                   |

|                             |                                                                                                                                     |                   |                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Parent <i>et al.</i> (2014) | O modelo é estruturado com base teórica de outros modelos e debates acerca do tema.                                                 | Método Teórico.   | O método leva em consideração trabalhos acadêmicos com ênfase no setor público e o aplica a eventos esportivos, tendo como método a criação de um estudo de caso.                               |
| Young (2020b)               | O modelo é estruturado na prática e experiência de organizações da Ásia, e inclui as melhores práticas dos EUA, Austrália e Europa. | Modelo de GC APO. | O método leva em consideração a GC para o setor público e constitui nas seguintes fases: entendimento da missão e visão; os quatro aceleradores; os processos de conhecimento; e os resultados. |

Fonte: O autor, 2020.

A fim de comparar os modelos para a sua aplicação na Setorial de Contabilidade da Marinha, foi realizado uma análise dos nove modelos citados no quadro 9 e comparados por meio de 3 eixos, sendo eles o porte da organização, o método que gerou o desenvolvimento de cada modelo e o setor específico em que cada modelo é aplicado.

Conclusão

Continua

Quadro 9 – Análise dos modelos.

| <b>Método</b>                               | <b>Porte da organização</b> | <b>Desenvolvimento</b>                                | <b>Setor analisado</b>   |
|---------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------|
| Modelo de GC APO                            | Grande e médio              | Prática e experiência de empresas sólidas             | Setor público            |
| A tríplice estrutura de GC                  | Grande, médio e pequeno     | Literatura acadêmica                                  | Nenhum específico        |
| Método Aprender a Crescer                   | Grande e médio              | Projetos de gestores                                  | Nenhum específico        |
| Método Teórico                              | Grande e médio              | Literatura acadêmica                                  | Setor público.           |
| Modelo de GC                                | Pequeno e médio             | Literatura acadêmica                                  | Nenhum específico        |
| Modelo GPO WM.                              | Grande e médio              | Literatura acadêmica                                  | Setor público e privado  |
| Programa piloto de GC                       | Grande                      | Literatura e prática de empresas automotivas          | Setor automotivo         |
| Modelo de mensuração do capital intelectual | Pequeno e médio             | Prática e experiência de empresas pequenas e médias   | Setor privado            |
| Modelo de GC Europeu                        | Grande e médio              | Pesquisas empíricas e práticas em empresas europeias. | Setor público e privado. |

Fonte: Adaptado pelo autor, 2020.

Dessa forma, pelo objeto de estudo ser uma organização de grande porte, do setor público necessitando de práticas sólidas e experiência na área de GC, foram escolhidos os seguintes modelos de GC neste trabalho: Modelo APO (YOUNG, 2020a; YOUNG, 2020b), Modelo GPO WM (HEISIG, 2009), Método Teórico (PARENT *et al.*, 2014) e o Modelo de GC Europeu (CEN, 2004).

## 2.5 Atividades da GC

Tendo em vista as propostas das atividades de GC a serem analisadas no objetivo deste trabalho, foram analisados os *frameworks* propostos na subseção 2.4, Heisig (2009), Young (2020b), Parent *et al.* (2014) e do Comitê Europeu de Normalização (CEN, 2004), além das atividades de GC na MB (MARINHA DO BRASIL, 2019c).

Relativo a Heisig (2009), esse autor teve como propósito descobrir diferenças e correspondências entre as práticas e pesquisas da GC. Ao analisar o conteúdo de 117 trabalhos, o autor notou que os termos mais frequentemente discutidos para descrever as atividades de GC se repetem de forma parecida; sendo assim, de acordo com a similaridade, compilou os termos e relacionou a frequência com que eles aparecem, subdividindo-os em seis atividades de acordo com o quadro 10:

Quadro 10 – Atividades do conhecimento Heisig (2009).

| Atividade    | Atividades de GC                                                                                                                                                                              | Termos encontrados | Total de trabalhos | % de trabalhos (n =117) |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|
| Compartilhar | Compartilhar (31), transferência (23), distribuição (23), comunicação de conhecimento (6), colaboração (4), difusão (4), divulgação de conhecimento (4), alocação (1), rede e cooperação (1). | 97                 | 96                 | 82%                     |
| Criar        | Criar (36), gerar (22), desenvolvimento (17), inovar (5), construir / sustentar (2), desenvolvimento adicional (2), produção (1) e experimentar (1) e evoluir (1).                            | 87                 | 87                 | 74%                     |
| Uso          | Uso (41), aplicação, aplicação (22), ato (3), alavancagem (4), reutilização (3), habilitação, habilitação de uso (2), exploração (1), valor derivado                                          | 79                 | 76                 | 65%                     |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                         |    |    |     |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----|
|               | (1), capitalização (1), implante (1).                                                                                                                                                                                                                   |    |    |     |
| Armazenamento | Armazenamento (24), retenção (10), captura (9), codificação (9), pacote (2), seguro (2), arquivamento (2), documentação (2), manutenção (2), preservação (2), proteger (1), acumular (1).                                                               | 66 | 61 | 52% |
| Identificação | Identificação (37), organização e classificação (12), estrutura (2), análise (3) determinação (2), revisão (1), inventário (1), localize (1), investigue (1), descubra (1), triagem (1), pesquisa e categorização (1), mapeamento (1), localização (1). | 65 | 60 | 51% |
| Aquisição     | Aquisição (33), colete (4), importe (2), forneça (2), obtenha (1), terceirize (1), colete (1).                                                                                                                                                          | 44 | 43 | 37% |

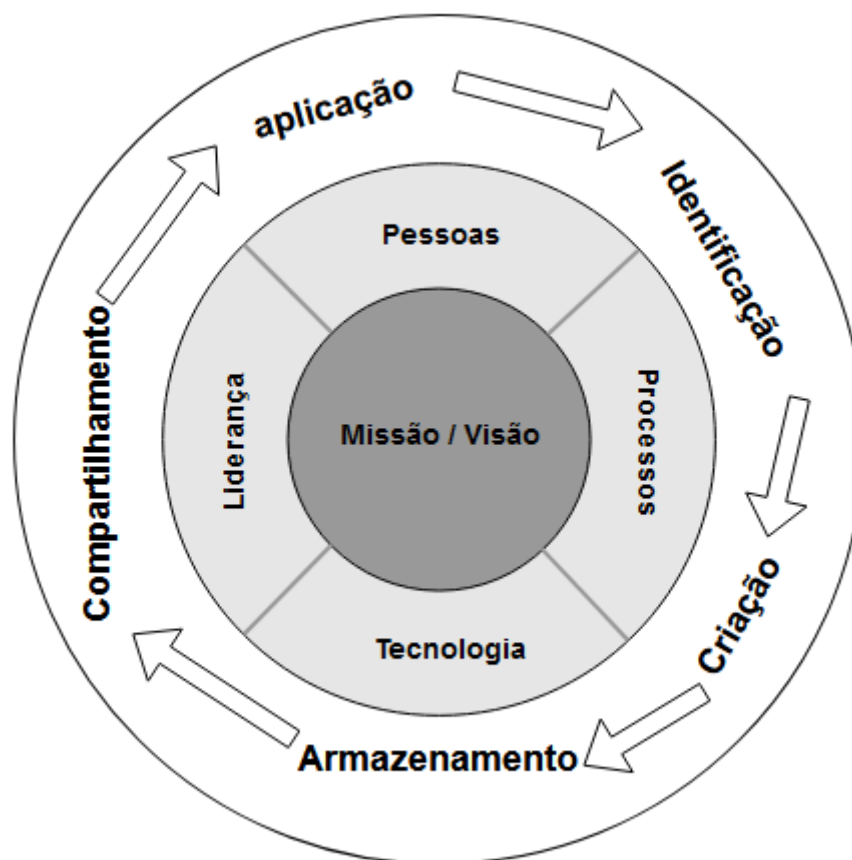
Fonte: Adaptado de HEISIG (2009, p. 9).

Tais atividades destacadas, com exceção da aquisição, que apesar de ter uma frequência alta não aparece em mais de 50% dos trabalhos, sendo assim, excluída da análise de Heisig (2009, p. 6), são relevantes para o estudo da GC proposto neste trabalho. Desta forma, as atividades descritas pelo autor podem ser categorizadas em cinco grupos, a saber: compartilhamento, criação, aplicação, armazenamento, identificação.

As categorias compartilhamento e criação são as de maior representatividade, com cerca de 80% de frequência nos trabalhos. Contudo, apesar do quadro 10, Heisig (2009, p. 15) evidencia em seu *framework*, denominado GPO-WM, que devem ser utilizadas pelo menos quatro atividades, sendo elas: aplicação, criação, compartilhamento e armazenamento; podendo também serem utilizadas as seis.

No tocante ao trabalho de Young (2020b, p. 43), o autor desenvolve o modelo de *framework* APO, o qual leva em consideração o setor público, a experiência prática de diversas organizações localizadas na Ásia, além do estudo das melhores práticas de GC dos Estados Unidos, Austrália e Europa. Propondo a seguinte figura abaixo:

Figura 3 – FRAMEWORK APO.



Fonte: Adaptado de YOUNG (2020, p. 43).

Igualmente a Heisig (2009), Young (2020b) propõe em seu modelo as atividades de GC semelhantes contudo denominadas de processos do conhecimento, sendo divididos de acordo com o quadro:

Quadro 11 – Atividades do conhecimento APO.

| Processo do conhecimento | Definição                                                                                                                                                         |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificação            | Primeiro estágio do conhecimento, o qual é identificado os conhecimentos necessários para realizar os processos da organização.                                   |
| Criação                  | Consiste na conversão e geração de novos tipos de conhecimento, por meio de diversas técnicas como <i>brainstorming</i> , espiral do conhecimento, dentre outras. |
| Armazenamento            | Consiste na coleta e na preservação do conhecimento organizacional, sendo utilizado de maneira tempestiva quando necessário.                                      |
| Compartilhamento         | Consiste na relação de troca de conhecimento entre partes interessadas da organização, promovendo o aprendizado a fim de cumprir metas.                           |
| Aplicação                | Consiste no uso do conhecimento na prática, a fim de tornar um processo mais eficiente e não apenas em criá-lo e deixá-lo parado.                                 |

Fonte: Adaptado de YOUNG (2020b, p. 45).

Semelhante a Young (2020b), Parent *et al.* (2014) criam um *framework* teórico baseado em diferentes autores. Parent *et al.* (2014) resumem em uma tabela as seis atividades mais frequentemente mencionadas nas atividades de GC, utilizando o quadro abaixo:

Continua

Quadro 12 – Atividades do conhecimento Parent (2014).

| ATIVIDADE     | DEFINIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transferência | A transferência de conhecimento, ou a entrega de conhecimento do remetente ao destinatário com aceitação e integração pelo destinatário, é importante tanto intra quanto inter organizacional (JASIMUDDIN, 2012; LIYANAGE <i>et al.</i> , 2009). O conhecimento em uma organização será transferido, independentemente de ser gerenciado ou não. A segmentação da transferência de conhecimento pode garantir que desfrutemos de melhores benefícios que o conhecimento e a transferência de conhecimento podem oferecer (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).                                                                                                            |
| Criação       | A produção de novo conhecimento, ou criação de conhecimento, ocorre através da espiral SECI e inspira inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Os quatro modos do processo SECI incluem socialização ou conhecimento tácito a tácito, externalização ou conhecimento tácito a explícito, combinação ou explícito a conhecimento explícito e internalização, ou explícito ao conhecimento tácito.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Aplicação     | A aplicação do conhecimento é quando o conhecimento adquirido é utilizado de maneira relevante para uma tarefa (MILLS; SMITH, 2011; NESHEIM; OLSEN; TOBIASSEN, 2011). O conhecimento transferido pode ser aplicado ou utilizado de três formas diferentes: uso instrumental ou ação direta; uso conceitual ou ação indireta, como influenciar outras pessoas; e uso simbólico, como usar o conhecimento para justificar outras ações (Beyer & Trice, 1982). <span style="float: right;">Conclusão</span>                                                                                                                                                       |
| Armazenamento | O armazenamento do conhecimento inclui a retenção, proteção e manutenção do conhecimento em vários meios, como indivíduos, documentação, computadores e tecnologia (ANAND; SINGH, 2011; KRAAIJENBRINK, 2012). O armazenamento de conhecimento também pode ser uma ferramenta usada na transferência de conhecimento (JASIMUDDIN, 2012).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Identificação | A identificação do conhecimento refere-se ao ato de distinguir o conhecimento necessário para executar uma determinada tarefa (BERA; BURTON-JONES; WAND, 2011). A fonte do conhecimento tácito e explícito pode ser interna ou externa para uma determinada organização. Embora o conhecimento interno possa ser mais fácil de gerenciar, a quantidade e a variedade de conhecimentos externos podem ter um potencial muito maior (MAZNEVSKI; ATHANASSIOU, 2007). Para identificar e acessar o conhecimento externo, a melhor solução pode ser criar, manter e desenvolver capital social por meio de relacionamentos pessoais (MAZNEVSKI; ATHANASSIOU, 2007). |
| Aquisição     | A aquisição de conhecimento refere-se à coleta e aproveitamento do conhecimento para atender a determinados requisitos de tarefas ou tarefas futuras (HOE; MCSHANE, 2010). Visar o conhecimento externo, assimilá-lo e prepará-lo para uso são todas as atividades necessárias para a aquisição do conhecimento (HOE; MCSHANE, 2010; PACHARAPHA; RACTHAM, 2012).                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fonte: PARENT *et al.* (2014, p. 207).

No mesmo sentido dos demais autores, o *framework* proposto pelo CEN (2004) analisou mais de 140 trabalhos de GC tendo como objetivo criar um modelo que tenha ênfase nos processos, atividades e capacidades pessoais de uma organização.

As atividades de GC propostas pelo CEN (2004, p. 10) são cinco, sendo elas descritas como o núcleo das atividades do conhecimento e definidas no quadro abaixo:

Quadro 13 – Atividades do conhecimento CEN (2004).

| <b>Núcleo das atividades do conhecimento</b> | <b>Definição</b>                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificação                                | Consiste em uma análise do conhecimento disponível e no que está faltando a fim de reconhecer necessidades e conhecimentos existentes que podem ser usados para tomadas de decisões.          |
| Criação                                      | São as diferentes maneiras de criar novos conhecimentos na organização, seja por interação social, palestras, cursos, entre outros.                                                           |
| Armazenamento                                | Consiste no conhecimento armazenado, seja ele de forma tácita com o próprio indivíduo ou explícita por meio de banco de dados que podem ficar disponíveis para outras pessoas na organização. |
| Compartilhamento                             | Consiste na transferência do conhecimento de forma tempestiva e eficiente.                                                                                                                    |
| Uso                                          | Consiste na utilização do conhecimento na organização, sendo também utilizado para identificar possíveis falhas no processo do conhecimento.                                                  |

Fonte: Adaptado de CEN (2004, p. 10).

Por fim, ao analisar as atividades de GC na MB, de acordo com a SGM-107 de 2019, foi identificado a definição das seguintes atividades bem como algumas práticas usadas como exemplo de sua aplicação:

Continua

Quadro 14 – Atividades de GC na MB.

| <b>Atividade</b> | <b>Definição</b>                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificação    | “Atividade ligada ao mapeamento do conhecimento organizacional. Saber onde estão as referências organizacionais pertinentes às diversas áreas do conhecimento que a organização manipula no desempenho de suas tarefas”. (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p. 211) |
| Compartilhamento | “Refere-se à transferência do conhecimento qualificado de uma origem a um destinatário de forma a desenvolver ambientes organizacionais colaborativos”. (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p. 211)                                                                  |
| Armazenamento    | “Relacionada à transformação do conhecimento tácito em explícito e sua disponibilização por meio de códigos, linguagem natural ou simbólica de informações validadas pela organização”. (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p. 211)                                  |
| Criação          | “Acontece quando há conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa”. (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p. 212)                                                                                                                                         |

|           |                                                                                                                                                                                        |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aplicação | “São mecanismos intencionalmente utilizados com o propósito de tornar a organização mais flexível, dinâmica e rápida na resposta das adversidades”. (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p. 212) |
| Aquisição | Não está definida.                                                                                                                                                                     |

Fonte: Adaptado de MARINHA DO BRASIL (2019c, p. 211).

Além das cinco atividades acima citadas, a SGM-107 de 2019 também descreve a sexta atividade de Aquisição, como sendo essencial (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p. 205) apesar de não a definir. Desta forma, foram comparadas as atividades propostas por Heisig (2009), Young (2020b), Parent *et al.* (2014), CEN (2004) e na MB (2019c) a fim de obter quais serão atividades analisadas neste trabalho:

Quadro 15 – Comparativo atividades de GC.

| Atividade                          | Heisig (2009) | Young (2020b) | Parent <i>et al.</i> (2014) | CEN (2004) | MB (2019C) |
|------------------------------------|---------------|---------------|-----------------------------|------------|------------|
| Identificação                      | x             | x             | x                           | x          | x          |
| Criação                            | x             | x             | x                           | x          | x          |
| Armazenamento                      | x             | x             | x                           | x          | x          |
| Compartilhamento/<br>transferência | x             | x             | x                           | x          | x          |
| Uso/ aplicação                     | x             | x             | x                           | x          | x          |
| Aquisição                          | x             | -             | x                           | -          | x          |

Fonte: O autor, 2020.

Por fim, nota-se uma correlação entre os autores sobre as atividades de GC consideradas relevantes. Por meio de processos diferentes os autores chegaram a uma conclusão semelhante sobre quais atividades devem ser usadas em seus respectivos *frameworks*, utilizando pelo menos cinco das seis atividades propostas. Tendo em vista que as atividades de GC propostas podem potencializar ganhos de GC nas organizações, em especial quando usadas de maneira integrada, todas as atividades propostas no quadro 15 irão compor a estrutura atual deste trabalho.

## 2.6 Práticas de GC

Tendo em vista as atividades de GC propostas na seção 2.4, há práticas que podem oferecer suporte e auxiliar na implementação da avaliação destas atividades. Na MB, o conceito de práticas de GC encontra-se nas normas gerais de administração da Secretaria Geral da Marinha (SGM-107, 2019, p. 14-8):

As práticas de GC têm o propósito de modelar os conhecimentos tácito e explícito do capital humano, possibilitando a identificação, extração, criação,

compartilhamento e aplicação do conhecimento nas atividades da GC. Tais atividades têm a finalidade de produzir a transformação do conhecimento, individual em coletivo e aplicar o conhecimento certo nas atividades adequadas, nos processos operacionais e de tomada de decisão.

Sendo assim, analisou-se os *frameworks* propostos de Heisig (2009), Young (2020a), Parent *et al.* (2014), Cen (2004), além das práticas de GC na MB (MARINHA DO BRASIL, 2019c). Ao analisar os autores propostos observa-se que Young (2020b), Cen (2004) e MB (2019c) sugerem algumas práticas a serem usadas em cada atividade de GC. Young (2020a, p.12) faz referência ao uso de 25 práticas de acordo com o quadro:

Quadro 16 – Práticas de GC Young (2020a, p. 12).

Continua

| Atividade        | Práticas de GC APO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificação    | 08. Ferramenta de Avaliação de Conhecimento APO 09. Café do Conhecimento 10. Comunidades de Prática 17. Ferramentas de pesquisa avançada 18. Construindo Clusters de Conhecimento 19. Localizador de Expertise / Quem é Quem 20. Espaços de trabalho virtuais colaborativos 22. Mapeamento de Conhecimento 23. Modelo de Maturidade KM 24. Esquema de Mentor / Mentorado "                                                                                                                                                                                        |
| Criação          | 01. Brainstorming 02. Captura de Aprendizados e Ideias 04. Revisões de aprendizagem 05. Avaliações pós-ação 07. Espaços de trabalho físicos colaborativos 09. Café do Conhecimento 10. Comunidades de Prática 13. Bases de conhecimento 14. Blogs 16. Comunicação por vídeo e webinars 17. Pesquisa Avançada 18. Construindo Clusters de Conhecimento 19. Localizador de Expertise / Quem é Quem 20. Espaços de trabalho virtuais colaborativos 24. Esquema de Mentor/ Mentorado 25. Portal do Conhecimento 26. Compartilhamento de vídeo                         |
| Armazenamento    | 04. Revisões de aprendizagem 05. Avaliações pós-ação 07. Espaços de trabalho físicos colaborativos 09. Café do Conhecimento 10. Comunidades de Prática 13. Bases de conhecimento 14. Blogs 16. Comunicação por vídeo e webinars 17. Pesquisa Avançada 18. Construindo Clusters de Conhecimento 19. Localizador de Expertise / Quem é Quem 20. Espaços de trabalho virtuais colaborativos 24. Esquema de Mentor / Mentorado 25. Portal do Conhecimento 26. Compartilhamento de vídeo                                                                               |
| Compartilhamento | 03. Peer Assist 04. Revisões de aprendizagem 05. Avaliações pós-ação 06. Contação de histórias 07. Espaços de trabalho físicos colaborativos 09. Café do Conhecimento 10. Comunidades de Prática 12. Bibliotecas de documentos 13. Bases de conhecimento 14. Blogs 15. Serviços de rede social 16. Comunicação por vídeo e webinars 18. Construindo Clusters de Conhecimento 19. Localizador de Expertise / Quem é Quem 20. Espaços de trabalho virtuais colaborativos 25. Portal do Conhecimento 26. Compartilhamento de vídeo 24. Esquema de Mentor / Mentorado |
| Aplicação        | 03. Peer Assist 07. Espaços de trabalho físicos colaborativos 09. Café do Conhecimento 10. Comunidades de Prática 12. Bibliotecas de documentos 13. Bases de conhecimento 14. Blogs 16. Comunicação por vídeo e webinars 17. Pesquisa Avançada 18. Construindo Clusters de Conhecimento 19. Localizador de Expertise / Quem é Quem 20. Espaços de trabalho virtuais colaborativos 21. Plano de Competências do Trabalhador do Conhecimento 24. Esquema de Mentor / Mentorado 25. Portal do Conhecimento                                                           |

Fonte: YOUNG (2020a, p. 12).

De acordo com os trabalhos analisados de Cen (2004, p.10) e da MB (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p. 211) observou-se diversas práticas exemplificadas para cada atividade de GC que foram agrupadas no quadro:

Continua

Quadro 17 – Práticas de GC CEN (2004) MB (2019c).

| Atividade        | CEN (2004)                                                                                                                                                      | Práticas na MB                                                                                                                                                                                         |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificação    | “Estratégias de pesquisa sistemática, <i>brainstorming</i> , técnicas de mapeamento e <i>feedback</i> (do cliente)” (CEN, 2004, p.10)                           | “Cabem às Organizações Militares Orientadoras Técnicas (OMOT) de orientar tecnicamente o pessoal, normatizar, padronizar e atualizar procedimentos”. (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p.211)                 |
| Compartilhamento | “ <i>Intranets</i> e portais, bancos de dados, comunidades de práticas, rotatividade de tarefas, <i>coaching</i> , seminários e treinamentos” (CEN, 2004, p.11) | “Boletim de Ordens e Notícias (BONO), <i>Lotus Notes</i> , <i>Spark</i> , fóruns de discussão, sítios eletrônicos, Programa de Leitura Profissional, entre outros”. (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p. 211) |
| Armazenamento    | “Bancos de dados de documentos, sistemas de perguntas e respostas, narrativas e localizadores de experiência” (CEN, 2004, p.10)                                 | “Criação e revisão de manuais, normas e ordens internas, a confecção de relatórios de Grupos de Trabalhos, de “fim de faina”, de cursos realizados, entre outros”. (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p. 211)  |
| Criação          | “Grupos de especialistas como, por exemplo, as Comunidades de Práticas” (CEN, 2004, p.10)                                                                       | “O <i>data mining</i> Bússola, o Sistema de Gerência de Documentos Eletrônicos da Marinha (SiGDEM), o Sistema de Legislação da Marinha (LEGISMAR), entre outros”. (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p. 212)   |
| Aplicação        | “ <i>Intranet</i> , <i>databases</i> e ferramentas de pesquisa” (CEN, 2004, p.14)                                                                               | “É realizada por meio de revisão e incremento de rotinas, programas de adestramentos, criação de <i>checklists</i> , e o estabelecimento de outras boas práticas”. (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p. 212)  |

Fonte: Adaptado de CEN (2004, p. 10) e MARINHA DO BRASIL (2019c, p. 211).

Apesar de não haver exemplos muitos exemplos práticos nas normas da MB, Parreira *et al.* (2013, p. 67) contribuem com alguns exemplos genéricos de práticas GC existentes na MB que podem auxiliar neste trabalho de acordo com o quadro abaixo:

Continua

Quadro 18 – Práticas da GC na MB (PARREIRA *et al.*, 2013, p. 63).

| Práticas de GC                                        | Panorama Observado Atualmente                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Melhores práticas                                     | No último Simpósio Netuno, foram apresentadas as melhores práticas de gestão de algumas OM, de acordo com as categorias das premiações. |
| Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão | O Simpósio Netuno pode ser visto como um grande fórum presencial de discussão sobre o tema “melhoria da gestão pública”.                |

|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                | Em 2013, foi realizada a quarta edição do evento, o qual iniciou-se em 2007.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets | O Portal (intranet-MB) do Programa Netuno já é uma realidade. Basta apenas ser mais difundido e utilizado mais constantemente pelas OM da MB. Além disso, todas as OMOT disseminam manuais e orientações por meio da intranet-MB.                                                                                                                                                                                        |
| Educação corporativa                                           | Os diversos cursos do CIANB voltados para a gestão administrativa. Como perspectivas futuras, os cursos de Especialização em Intendência e de Aperfeiçoamento em Intendência para Oficiais (CAIO) passarão a ser ministrados neste Centro.                                                                                                                                                                               |
| Gestão do conteúdo                                             | Diversas OMOT determinam a codificação do conhecimento adquirido em cursos por meio de relatórios, os quais são arquivados na SGM. Tais relatórios poderiam ser disponibilizados numa Biblioteca Virtual e até mesmo servirem de fonte de dados para o mapeamento das competências individuais e organizacionais, dentro do Setor SGM, favorecendo novas ferramentas práticas e melhor compartilhamento do conhecimento. |
| Gestão eletrônica de documentos                                | Já é plenamente difundida na MB, por meio do Sistema SIGDEM. Este sistema é de responsabilidade da DAdM e facilita todo o controle, disseminação e acesso aos documentos (internos e externos, emitidos ou endereçados à OM).                                                                                                                                                                                            |
| Mapeamento ou auditoria do conhecimento                        | O Programa Netuno já prevê o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos e serviços executados nas OM. Na verdade, tal registro é disseminado com a preocupação voltada para a busca da excelência na gestão pública das OM, como um todo.                                                                                                                                                         |
| Banco de competências organizacionais                          | As OMOT podem ser interpretadas como repositórios de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento, de acordo com suas áreas de atuação.                                                                                                                                                           |

Fonte: PARREIRA (2013, p. 67).

Por fim, é perceptível que há exemplos de diversas ferramentas que utilizam as atividades de GC, como por exemplo a atividade de armazenamento no Banco de competências, transferência nos fóruns presenciais e virtuais, a aplicação como uso das melhores práticas, dentre outras. Contudo, diante do grande número de organizações da MB e sua distribuição geográfica fica a dúvida se estes procedimentos e ferramentas são utilizados na Setorial de Contabilidade da Marinha.

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

#### 3.1 Marinha do Brasil

A MB é a Força Armada mais antiga no País, a qual opera desde o período colonial com a vinda de Dom João VI. Ela foi a primeira instituição a estabelecer um centro de ensino superior no Brasil: a Academia Real de Guardas-Marinha (BITTENCOURT, 2006). A MB, segundo o Art. 2º, Lei n. 6.880 de 9 de dezembro de 1980, é uma “instituição nacional, permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República” e possui como missão institucional (MARINHA DO BRASIL, 2020):

Executar Operações Navais, Aeronavais, de Fuzileiros Navais e Terrestres de caráter naval, apoiar as Unidades e Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais, subordinadas ou não, cooperar com os órgãos federais e da Defesa Civil, quando determinado, e exercer as atribuições do representante da Autoridade Marítima, a fim de contribuir para o cumprimento das tarefas de responsabilidade da Marinha, na sua área de jurisdição.

Esta instituição está dividida em todo o território brasileiro e segregada por distritos. Os Distritos estão agrupados por proximidade e são um total de nove, que de acordo com a portaria Nº107 de 23 de dezembro de 1997, tendo o propósito de contribuir para o cumprimento das tarefas de responsabilidade própria, na sua respectiva área de jurisdição.

Outrossim, o quadro de militares que atuam dentro da área contábil da MB está organizado em graus hierárquicos e dividem-se em praças e oficiais. O grau de convivência entre oficiais e praças são os círculos hierárquicos. A publicação do Estado Maior da Armada número 005 introduz o quadro do círculo hierárquico da MB:

Quadro 19 – Círculo Hierárquico.

| HIERAQUIZAÇÃO       |                                                                                                        |                                                                      | MARINHA                 |  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|--|
| CÍRCULO DE OFICIAIS | Círculo de Oficiais-Generais                                                                           | POSTOS                                                               | Almirante               |  |
|                     | Círculo de Oficiais Superiores                                                                         |                                                                      | Almirante-de-Esquadra   |  |
|                     | Círculo de Oficiais Intermediários                                                                     |                                                                      | Vice-Almirante          |  |
|                     | Círculo de Oficiais Subalternos                                                                        |                                                                      | Contra-Almirante        |  |
| CÍRCULO PRAÇAS      | Círculo de Suboficiais Subtenentes e Sargentos                                                         | GRADUAÇÕES                                                           | Capitão-de-Mar-e-Guerra |  |
|                     | Círculo de Cabos e Soldados                                                                            |                                                                      | Capitão-de-Fragata      |  |
|                     |                                                                                                        |                                                                      | Capitão-de-Corveta      |  |
|                     |                                                                                                        |                                                                      | Capitão-Tenente         |  |
|                     |                                                                                                        | Primeiro-Tenente                                                     |                         |  |
|                     |                                                                                                        | Segundo-Tenente                                                      |                         |  |
|                     |                                                                                                        | Suboficial                                                           |                         |  |
|                     |                                                                                                        | Primeiro-Sargento                                                    |                         |  |
|                     |                                                                                                        | Segundo-Sargento                                                     |                         |  |
|                     |                                                                                                        | Terceiro-Sargento                                                    |                         |  |
|                     |                                                                                                        | Cabo                                                                 |                         |  |
|                     |                                                                                                        | Marinheiro Especializado e Soldado Especializado                     |                         |  |
|                     |                                                                                                        | Marinheiro e Soldado                                                 |                         |  |
|                     |                                                                                                        | Marinheiro-Recruta e Recruta                                         |                         |  |
| PRAÇAS ESPECIAIS    | Freqüentam o Círculo de Oficiais Subalternos                                                           | Guarda-Marinha                                                       |                         |  |
|                     | Excepcionalmente ou em reuniões sociais tem acesso aos círculos dos oficiais.                          | Aspirante (aluno da Escola Naval)                                    |                         |  |
|                     |                                                                                                        | Aluno do Colégio Naval                                               |                         |  |
|                     |                                                                                                        | Aluno de Órgão de Formação de Oficiais da Reserva                    |                         |  |
|                     | Excepcionalmente ou em reuniões sociais têm acesso ao círculo dos Suboficiais, Subtenentes e Sargentos | Aluno de Escola ou Centro de Formação de Sargentos                   |                         |  |
|                     | Freqüentam o círculo de Cabos e Soldados                                                               | Aprendiz-Marinheiro Aluno de Órgão de Formação de Praças da Reserva. |                         |  |

Fonte: EMA-005 (MARINHA DO BRASIL, 2018c, p. 30).

Os oficiais e praças, que prestam o Serviço Militar Voluntário (SMV) ou obrigatório (SMO), são aqueles que em virtude da convocação obrigatória ou voluntária, podem servir por até 8 anos, são convocados e atuam nas organizações militares (OM), em áreas relacionadas à natureza de cada especialidade, em sua grande maioria.

Os militares que exercem a especialidade de contador podem ser Oficiais ou Praças. O exercício da função de ciências contábeis está previsto no Conselho Regional de Contabilidade (CRC) e pode ser exercido por técnicos em contabilidade ou bacharéis em contabilidade, segundo o Decreto Lei n. 9.295/1946 e CFC 1.167/2009. As praças têm função de nível médio, possuindo curso técnico em contabilidade exercendo função de analistas contábeis e atuando no setor de apoio, pagamento, obtenção, caixa de economias, contratos, entre outros.

Já os oficiais, para exercer a função como bacharel em ciências contábeis na MB, podem entrar por meio de concurso público, como Oficiais, no Quadro Técnico (QT), Quadro

Complementar de intendentes da Marinha (QC-IM) ou no SMV, na área específica de Ciências Contábeis (MARINHA DO BRASIL, 2019b), possuindo um Plano de Carreira de Oficiais e Praças da Marinha, normatizado pelo Comandante da Marinha (CM), na Lei n. 6.880 de 9 de dezembro de 1980.

Devido ao vasto conhecimento que as organizações da MB possuem, foram criadas normas pela Secretaria Geral da Marinha – SGM-107 de 2019 – com a finalidade de abordar o contexto, os fundamentos da GC, bem como sua relevância para a cultura da organização.

No que se refere aos modelos de implementação de GC na MB, pode-se dizer que não há um modelo certo a ser seguido pelas OM. A SGM-107 de 2019 apresenta alguns modelos norteadores voltados para a administração pública como: Modelo de GC de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, Modelo de GC de Thomas H. Davenport e Laurence Prusak e Modelo para Gestão do Conhecimento de Batista.

### ***3.1.1 A Diretoria de Finanças da Marinha***

A Diretoria de Finanças da Marinha (DFM) foi criada no período imperial brasileiro devido à necessidade de a realza monitorar as contas das OM da MB. Ao longo dos anos, a referida diretoria foi chamada de Contadoria da Marinha, Diretoria Geral de Contabilidade na Marinha, Diretoria Geral de Fazenda, até finalmente, seu nome atual instituído pela Lei nº 1.658, de 04 agosto de 1952 (MARINHA DO BRASIL, 2020b).

A DFM possui seu regulamento aprovado pelo Decreto nº 80.599, de 21 de outubro de 1977 e faz parte do “Sistema de Controle Interno da MB, de Administração Financeira, de Contabilidade e de Custos do Governo Federal, tem o propósito de dirigir as atividades relacionadas com Economia, Administração Financeira, Contabilidade e Custos na Marinha” (MARINHA DO BRASIL, 2020b).

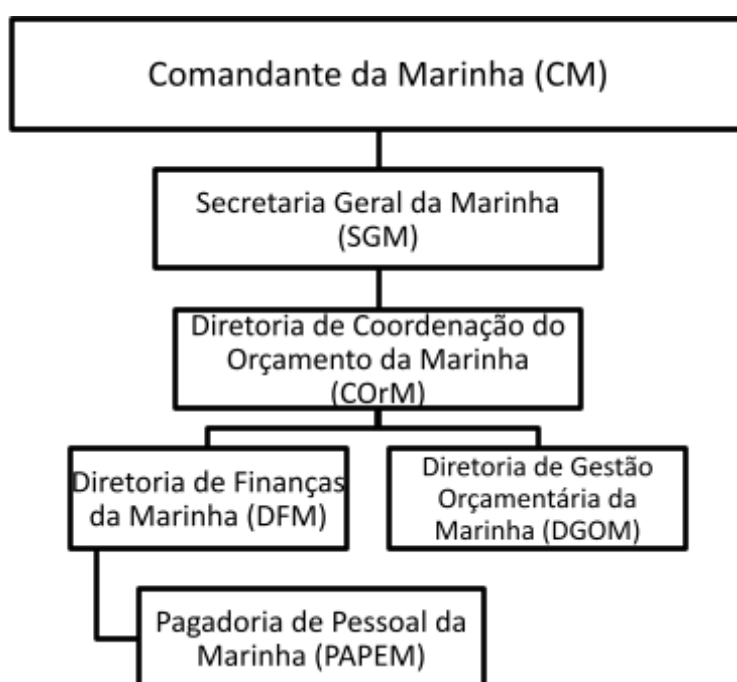
Esta diretoria localiza-se na região do 1º Distrito Naval e possui a missão de “dirigir as atividades relacionadas com a Administração Financeira, Contabilidade e Pagamento de Pessoal da MB, a fim de contribuir com a eficácia do preparo e aplicação do Poder Naval” (BRASIL, 2018, p. 8).

Dessa forma, a DFM é dividida em sete departamentos subordinados e uma vice-direção que por sua vez subordina-se ao Diretor, sendo o Departamento de Contabilidade o alvo deste estudo. Este Departamento é denominado de Órgão Setorial de Contabilidade na Marinha (BRASIL, 2018, p.12). Pelo fato de exercer as funções de setorial de contabilidade na MB, este departamento orienta 330 (trezentos e trinta) Unidades Gestoras da Marinha no

cumprimento das determinações técnicas contábeis oriundas do Órgão Central de Contabilidade, a Secretaria do Tesouro Nacional (STN).

Igualmente, a DFM é uma Diretoria Especializada (DE) subordinada à Secretaria Geral da Marinha (SGM), pela Portaria 65/MB/2017, a qual é a OM responsável pela normatização da GC na DFM, sendo dirigida por um Almirante de Esquadra. Sendo assim, o organograma abaixo representa o entendimento da subordinação da DFM no âmbito geral da Marinha:

Figura 4 – Organograma geral DFM.



Fonte: Adaptado de MARINHA DO BRASIL (2020).

Cabe ressaltar no organograma acima representado que cada organização possui função distinta, sendo divididas entre elas funções de Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT), que seriam as OM responsáveis pela normatização, padronização e orientação de procedimentos sobre o conhecimento pertinente a sua estrutura funcional.

Sendo assim, a DFM possui as seguintes funções: Contábil, Financeira e Custos; sendo o Departamento de Contabilidade (DFM-20) responsável por coordenar as atividades relacionadas a contabilidade em toda MB, cabendo a este departamento exercer as atribuições de Setorial de Contabilidade da Marinha no Sistema de Contabilidade Federal “além de atuar, incessantemente, na divulgação de orientações sobre os procedimentos contábeis em vigo, analisar demonstrativos contábeis e informar ou solicitar as regularizações das contas contábeis, quando necessárias” (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p. 6).

Visto que a DFM possui órgãos setoriais responsáveis por prover o conhecimento em toda MB, as seguintes tarefas são de sua responsabilidade (MARINHA DO BRASIL, 2020d):

- I- Manter atualizada as normas referentes a assuntos de sua atribuição como Diretoria Especializada, bem como prestar informações nos âmbitos interno e externo à MB;
- II- Exercer as atribuições de Setorial de Contabilidade de Marinha no Sistema de Contabilidade Federal;
- III- administrar os recursos financeiros destinados à MB e os recursos financeiros do Fundo Naval, exercendo as atribuições de Setorial Financeira do Comando Marinha no Sistema de Administração Financeira Federal;
- IV- Exercer as atribuições de cadastrador parcial dos sistemas externos à MB, relacionados às tarefas de competência da Diretoria;
- V- Desenvolver e manter os sistemas de informações sob a responsabilidade da Diretoria;
- VI- Desenvolver estudos atinentes ao aperfeiçoamento da função remuneratória, visando à compensação das peculiaridades militares e a justa retribuição salarial dos militares ativos, inativos e beneficiários de pensão militar;
- VII- Exercer as atribuições de Setorial de Custos do Comando da Marinha no Sistema de Custos do Governo Federal; e
- VIII- Dirigir o Sistema de Pagamento de Pessoal da Marinha (SISPAG).

A visão da DFM é “até 2021 ser reconhecida como referência, no âmbito da Administração Pública, na Gestão Financeira e Contábil” (BRASIL, 2018, p. 8). A fim de cumprir essa visão, a DFM conta com um quadro de militares composto por 123 oficiais da ativa <sup>1</sup>, 456 praças e 82 militares da reserva (MARINHA DO BRASIL, 2019 a, p. 3). A Setorial de Contabilidade da Marinha localizada no Departamento de Contabilidade da DFM conta com um total de 22 militares, sendo cinco oficiais graduados em ciências contábeis, quatro deles encarregados de divisão e um chefe de departamento, e 17 praças analistas com curso técnico em contabilidade.

### 3.2 O impacto da rotatividade de pessoal na DFM

A rotatividade no âmbito militar é recorrente devido à natureza singular do serviço, na MB, aproximadamente 30% do pessoal militar permanece menos de um ano na função atual que exercem (MARINHA DO BRASIL, 2019a, p. 27) exigindo flexibilidade de horários, adaptação a condições adversas e disponibilidade para movimentação geográfica.

O militar pode sair de uma OM de forma voluntária, a pedido, ou a necessidade do serviço, por ordem. Em geral, as transferências a pedido são aquelas que a carreira exige

---

<sup>1</sup> Dentre os 123 oficiais citados, 34 são do sexo feminino e das 456 praças 122 são do sexo masculino; já os militares da reserva, exercendo Tarefa por Tempo Certo (TTC), somam um total de 12 oficiais do sexo masculino e 90 praças, sendo uma do sexo feminino (MARINHA DO BRASIL, 2019 a, p. 3).

como, por exemplo: funções de direção, cursos extraordinários, tempo de embarque ou tropa, estágios, promoção, interstícios, aptidão física, conceito profissional e moral, proficiência no desempenho do cargo, idade, entre outros. Já aquelas transferências involuntárias, podem ser a necessidade do serviço, idade de aposentadoria compulsória, incapacidade de exercer a função, dentre outras.

O estudo sobre rotatividade de militares proposto por Santana (2019, p. 80) conclui que fatores de carreira, para os militares, são os mais decisivos para a rotatividade, sendo indiferente à distância geográfica, à formação acadêmica ou ao setor em que atua.

Para DFM, o gasto com a rotatividade de militares e toda capacitação a fim de sua reposição gera uma ameaça para esta organização, além de dificultar o acompanhamento de informações contábeis, o atendimento das Unidades Gestoras (UG) e em realizar os registros contábeis nos sistemas do Governo federal, como por exemplo o SIAFI (BRASIL, 2018, p. 23).

### ***3.2.1 Restrições orçamentárias***

O cenário vivenciado de um desempenho negativo da economia brasileira, desequilíbrios fiscais, riscos de aumento da inflação foram motivos que originaram o instrumento constitucional Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 241 de 2016, a fim de que novas estratégias equilibrassem as contas públicas.

Assim, a PEC nº 241 de 2016, levou à criação da Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016, a qual fixa limites orçamentários e medidas para redução das despesas públicas. Como consequência, as medidas propostas afetam a MB com restrições orçamentárias e limites de despesas pelos próximos anos, dificultando a gestão de recursos humanos e contratação de pessoal (BRASIL, 2016, p. 73).

Igualmente, o “desempenho negativo da economia nacional aliado a manutenção de superávits primários refletidos em escassez orçamentária e financeiras, exigem uma maior capacidade e precisão na administração financeira, contábil e na capacitação de pessoal da DFM” (BRASIL, 2016, p. 23), podendo gerar uma redução de pessoal.

Outrossim, em razão da pandemia da Covid-19, o equilíbrio fiscal das contas públicas é preocupante (SENADO, 2020), o que corrobora para um maior controle na administração financeira, contábil e na capacitação de pessoal da DFM (BRASIL, 2018, p. 23).

De mesma forma, a pandemia aliada às restrições orçamentárias reflete no aumento da rotatividade de pessoal militar, visto que houve a saída de militares para prevenção e combate

ao vírus para OM que necessitam de apoio, uma rotina de trabalho reduzida pelos servidores militares em virtude da instrução normativa nº 2/SG-MD, de 14 de abril de 2020 e a suspensão dos concursos de oficiais temporários RM2, fatores esses que levaram as OM terem uma maior necessidade pela falta de pessoal.

Vale ressaltar que a DFM é responsável pelo pagamento de credores nacionais e internacionais, uma desvalorização da economia pode gerar um aumento da pressão no limite de pagamento de contas da MB devido aos compromissos em moeda estrangeira (BRASIL, 2018, p. 23).

Por fim, cabe mencionar que a falta de recursos poderá gerar a obsolescência dos sistemas digitais da DFM, impactando os meios da GC.

### ***3.2.2 Reforma da previdência militar***

O impacto da reestruturação da carreira dos militares da MB parte do Projeto de Lei (PL) nº 1.645 de 2019, o qual foi usado como base para a alteração mais recente do Estatuto Militar, a Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019. “As propostas apresentadas foram dadas em razão da atual estrutura de pessoal militar e das conjunturas social e econômica brasileiras” (BRASIL, 2019, p.33).

A relevância das alterações na previdência para o estudo, ora propostas, são aquelas que impactam no aumento da rotatividade de pessoal. As alterações dos limites de tempo mínimo para a inatividade (Lei nº 13.954, 2019, Art. 22) geram, para a MB, uma mudança nos interstícios de carreira bem como ajustes nos requisitos de promoção para oficiais e praças.

Vale ressaltar que a DFM vislumbra a perda da capacidade técnica para execução de suas atividades em virtude de movimentação e transferência para a reserva de pessoal qualificado e com experiência profissional na área de contabilidade (BRASIL, 2018, p. 23).

Igualmente, a redução progressiva, em dez anos, de 10% do total do efetivo da MB, atualmente de 76.699 militares (MARINHA DO BRASIL, 2019 a, p. 1), e a redução de militares do corpo da MB em relação ao aumento de vagas para militares temporários já pode ser notada pelo número de vagas nos concursos, que nos últimos anos vem reduzindo significativamente.

Por fim, o PL nº 1.645 (2019) visa promover a redução dos militares de carreira em contrapartida do aumento de militares temporários, levando a uma maior contratação de temporários e reduzida oferta de vagas para os concursos de carreira, já que estes irão gerar

uma economia de capacitação e recrutamento, sendo possível a contratação do Serviço Militar Voluntário (SMV) em qualquer época do ano (Lei nº 13.954, 2019, Art. 27).

## **4 METODOLOGIA**

Este capítulo é dedicado a explicar a pesquisa realizada em detalhes. Não só a base teórica, mas também esclarecer a prática, os métodos usados e os limites da pesquisa. Assim, entende-se que “a metodologia é a aplicação de normas pré-definidas e sistemáticas a fim de conduzir uma pesquisa tendo fundamentos lógicos” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.11), ou seja, são métodos para possibilitar a geração da conclusão de um estudo.

### **4.1 Abordagem de Pesquisa**

Pesquisar é “o conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos” (SILVA; MENEZES, 2001, p.20). Sendo assim, esta subseção aborda a metodologia utilizada para a pesquisa.

Dessa forma, o estudo, ora proposto, teve como metodologia a abordagem de pesquisa qualitativa já que o objetivo do estudo é produzir informações aprofundadas sobre as atividades de GC na visão dos gestores da Setorial de Contabilidade da Marinha.

### **4.2 Classificação e Método**

A classificação da pesquisa utilizada neste trabalho segue o modelo de Gil (2008). O autor classifica os tipos de pesquisa quanto aos objetivos e aos procedimentos técnicos. Quanto aos objetivos, é possível classificar esta pesquisa como descritiva. Esse tipo de pesquisa é indicado para temas já explorados como é o caso da GC e tem como finalidade “estudar o nível de atendimento de órgão públicos bem como levantar opiniões, atitudes e crenças” (GIL, 2008, p. 28). Embora a MB seja uma instituição secular, há poucos estudos que permitam verificar a contribuição da GC em organizações militares, principalmente pelo ponto de vista de uma Setorial de Contabilidade.

No que se refere aos procedimentos técnicos (GIL, 2008, p. 50), podem ser classificados como:

- a) **Pesquisa bibliográfica:** Foram coletados dados com base nas publicações da Setorial de Contabilidade da MB, por meio da intranet, com a finalidade de investigar as ameaças e oportunidades relacionadas à GC, rotatividade de pessoal e questões financeiras e orçamentárias na Setorial de Contabilidade da Marinha, bem como as orientações e ações planejadas para otimizá-las.

Também foi feita uma verificação por meio da intranet da MB, diretamente nas Organizações Militares de Orientação Técnica (OMOT), aquelas que promovem o conhecimento (orientações, publicações, normas entre outros) de assuntos específicos a fim de obter dados sobre o assunto.

- b) **Estudo de campo:** A pesquisa de campo levantou informações aprofundadas, por meio de entrevistas de forma presencial, proporcionando vantagens como o “conhecimento da direto da realidade, livre de subjetivismo dos pesquisadores, além de uma economia e rapidez, já que é possível obter uma grande quantidade de dados em um curto espaço de tempo” (GIL, 2008, p. 56). Além disso, as entrevistas foram realizadas de forma presencial com todos os gestores da Setorial de Contabilidade da Marinha. Tal forma de aplicação do roteiro de entrevistas enriquece as respostas da pesquisa além de aumentar a confiabilidade.

#### 4.3 Seleção de sujeitos

Tendo em vista a localidade, a concentração geográfica e o quantitativo dos sujeitos da Setorial de Contabilidade da Marinha, é recomendado que sejam pesquisados todos os sujeitos (GIL, 2008, p. 89). Os sujeitos constituem-se nos gestores da Setorial de Contabilidade da Marinha, tal escolha deve-se ao fato dos gestores serem militares com vasta experiência na MB e um conhecimento aprofundado em sua área de conhecimento.

O quantitativo de sujeitos é formado pelo total de cinco militares, que são responsáveis no atendimento contábil das 330 UG da MB, demonstrando a representatividade da seleção de sujeitos apesar de pequena. Os sujeitos escolhidos são responsáveis pelas seguintes divisões: Divisão da análise contábil das UG especiais, Divisão de análise contábil das UG com execução financeira- Apoio, Divisão de análise contábil das UG com execução financeira – Setor operativo, Divisão de análise contábil das UG Patrimoniais e Divisão de análise e normatização contábil do órgão. Os militares citados possuem o posto de: Capitão de Fragata, Capitão de Corveta, Capitão de Corveta, Capitão-Tenente e Capitão de Corveta.

Além disso, os entrevistados colaboraram em participar da entrevista de forma anônima. Desta forma, a fim de manter o anonimato os entrevistados foram apresentados como: Gestor (G1), Gestor (G2), Gestor (G3), Gestor (G4) e Gestor (G5).

#### 4.4 Coleta e tratamento de dados

De modo a obter o resultado esperado na pesquisa bibliográfica, a coleta de dados observou as Publicações da Setorial de Contabilidade da MB e das OMOT por meio da intranet da MB chegando-se aos seguintes documentos: Anuário Estatístico da Marinha (ANEMAR) (MARINHA DO BRASIL, 2019 a) e Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) da DFM (MARINHA DO BRASIL, 2018).

Sendo assim, os documentos foram analisados com base no atendimento dos objetivos secundários: investigar os riscos relativos à rotatividade de pessoal e às questões previdenciárias e orçamentárias na Setorial de Contabilidade da Marinha. Quanto às entrevistas, ocorreram no mês de março de 2021, de forma presencial, na própria Setorial de Contabilidade da Marinha, sendo gravadas, mediante o consentimento dos entrevistados, e transcritas, apresentando tempo médio de 40 minutos por entrevista.

Sendo assim, foi elaborado pelo autor o seguinte roteiro de entrevistas em forma de perguntas, tendo como ancoragem das perguntas os *frameworks* de Young (2020a; 2020b), Parent *et al.* (2014), Heisig (2009), e CEN (2004), já justificados no decorrer deste trabalho.

Ressalta-se que tais perguntas foram elaboradas com base no referencial teórico proposto como forma de estruturar o pensamento ao longo da entrevista, favorecendo a coleta de informações (GIL, 2008, p. 116), dando preferência a uma entrevista flexível e espontânea.

As perguntas foram divididas de I a VI com ênfase nas atividades de GC e as de VII a VIII com ênfase na rotatividade. Elas foram utilizadas como tópicos durante a entrevista (GIL, 2008, p. 116) e se dividem das seguintes formas na elaboração do roteiro:

- I- Atividade: Identificação;
- II- Atividade: Criação;
- III- Atividade: Armazenamento;
- IV- Atividade: Compartilhamento;
- V- Atividade: Aplicação; e
- VI- Atividade: Aquisição.

Continua

Quadro 20 – Roteiro de entrevista Setorial de Contabilidade da Marinha.

| Pergunta                                                                                                                     | Objetivo | CEN (2004)                                                                                                                                                       | Young (2020a; 2020b)                                                                                                                                              | Parent <i>et al.</i> (2014)                                                                                                       | Heisig (2009) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| I.1. O sr. (a) pode me descrever como são identificadas experiências prévias de um militar recém chegado neste Departamento? | A/B/C    | "A atividade de identificação deve conter uma análise das lacunas de conhecimento" (CEN, 2004, p. 10).                                                           | "A atividade de identificação inclui uma análise do conhecimento disponível e do conhecimento que está faltando (lacuna de conhecimento)" (YOUNG, 2020a, p. 113). | _____                                                                                                                             | _____         |
| I.1.1. Como esse militar é alocado?                                                                                          | B        | _____                                                                                                                                                            | "Para fomentar o reaproveitamento do conhecimento, a etapa de identificação deve ser realizada antes da criação de novos conhecimentos" (YOUNG, 2020a, p.113).    | Na atividade de identificação é relevante identificar, dentre outros, a experiência prévia (PARENT <i>et al.</i> , 2014, p. 221). | _____         |
| I.2. O sr. (a) pode me descrever como é feita a distribuição das atividades diárias para os militares alocados na DFM?       | B        | Experiências demonstram a importância de dar atenção a fatores como comunicação, pessoal, entre outros, em implementações de GC bem sucedidas (CEN, 2004, p. 38) | "Os processos de GC, embutidos nas práticas de trabalho, transformam a organização"(YOUNG, 2020a, p. 81).                                                         | _____                                                                                                                             | _____         |
| I.2.1. Em geral os militares conseguem realizar as atividades com conhecimento prévio?                                       | B        | "Pode ser difícil falar sobre a falta de <i>know-how</i> " (CEN, 2004, p. 168)                                                                                   | "Na fase inicial da identificação pessoas são incentivadas a pensar sobre as metas e conhecimentos necessários para sua realização" (YOUNG, 2020a, p. 113).       | _____                                                                                                                             | _____         |

|                                                                                                                                                                                                                   |     |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                               |       |                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I.2.2. E como é quando necessitam de acompanhamento de membros da equipe ou das chefias?                                                                                                                          | B   |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                               |       |                                                                                                                                                          |
| I.2.3. O que pode facilitar a encontrar o conhecimento que precisa?                                                                                                                                               | B   | _____                                                                                                                                                 | "Ferramentas de GC permitem que as organizações gerenciem melhor seu conhecimento" (YOUNG, 2020b, p. 5).                                                                                                                      | _____ | "O conhecimento pode aparecer de diferentes formas, a organização deve determinar qual forma contribui mais para seus objetivos " (HEISIG, 2009, p. 15). |
| I.2.4. Qual a sua opinião sobre a utilidade dos documentos normativos da DFM, localizados nos "sistemas de bordo"?                                                                                                | B/C |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                               |       |                                                                                                                                                          |
| II.1. Na sua opinião, a DFM estimula a atividade de criação do conhecimento entre os seus militares? (brainstorming, espiral do conhecimento, cursos, livros, conversas informais, mentoria, etc.). De que forma? | B/C | "A etapa de identificação deve ser frequentemente realizada antes de criar novos conhecimentos" (CEN, 2004, p. 10).                                   | Young (2020b, p. 43) demonstra a existência de quatro fatores que influenciam diretamente nas atividades de GC, sendo um deles pessoas.                                                                                       | _____ | _____                                                                                                                                                    |
| II.1.1. A DFM fornece quantas técnicas de criação do conhecimento no decorrer de um ano? Quais?                                                                                                                   | B/C | "Abordagens de curto prazo para lacunas de conhecimento podem funcionar o suficiente para fazer a mudança parecer desnecessária" (CEN, 2004, p. 168). | "Um fator crítico para aumentar o conhecimento é a capacitação dos funcionários"[...] "É quase impossível deles realizarem seus trabalhos de forma eficaz sem o apropriado conhecimento e habilidades" (YOUNG, 2020a, p. 40). | _____ | _____                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                               |       |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| II.3. Existem parcerias com outras unidades da Marinha do Brasil onde os militares da DFM participam para a troca de experiências e criação de conhecimento? Quais?                                                           | B/C   | "Existem muitas maneiras de criar novos conhecimentos, no geral, entrar no nível pessoal e de equipes é resultado da interação social" (CEN, 2004, p.10).                               | "Parcerias para alianças de negócios fazem parte do mapeamento do conhecimento podendo auxiliar na identificação de oportunidades" (YOUNG, 2020a, p. 53).                                              | _____                                                                                                                                                                                                                                 | _____ |
| III.1. Na sua percepção, o Departamento de Contabilidade da DFM se utiliza de técnicas para armazenar o conhecimento, a fim de que este conhecimento não seja perdido, principalmente daqueles que estão indo para a reserva? | A/B/C | "Ferramentas para o armazenamento de conhecimento incluem: por exemplo banco de dados, sistemas de perguntas e respostas, narrativas e localizações de experiência" (CEN, 2004, p. 10). | "Muitas vezes, grandes ideias não são registradas para reutilização ou aprendizado permanecendo apenas como conhecimento individual e sendo perdidos na ausência do indivíduo" (YOUNG, 2020a, p. 114). | O conhecimento é armazenado a fim de ser utilizado ou acessado com maior facilidade no futuro" (PARENT <i>et al.</i> , 2014, p. 213).                                                                                                 | _____ |
| III.1.2. O Sr.(a) já percebeu alguma técnica formal para o armazenamento do conhecimento ao longo da sua carreira? Poderia citar exemplos?                                                                                    | B/C   | "O conhecimento nas organizações tende a ser tácito, informal, não registrado" (CEN, 2004, p. 168).                                                                                     | "Existem diversas técnicas para o armazenamento do conhecimento, dentre elas: brainstorming, café do conhecimento, blogs, procura de vídeo, comunidades práticas, entre outras" (YOUNG, 2020a, p. 12). | "Os indivíduos não são apenas detentores de conhecimento tácito, mas também são essenciais na construção do capital social a fim de acessar ou liberar o armazenamento de conhecimento tácito" (PARENT <i>et al.</i> , 2014, p. 217). | _____ |
| III.1.3. E informal? Como foi?                                                                                                                                                                                                | B/C   |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                       |       |

|                                                                                                 |       |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                   |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| III.1.4. Na sua percepção, esses conhecimentos armazenados são atualizados? Com que frequência? | A/B/C | "Armazenar conhecimento explícito depende de alguns fatores, entre eles a atualização e a eliminação do conteúdo obsoleto" (CEN, 2004, p. 10).                                          | _____                                                                                                                                                                        | "O indivíduo é fundamental para o processo de gestão e transferência do conhecimento, especialmente devido ao foco no conhecimento tácito" (PARENT <i>et al.</i> , 2014, p. 216). | _____ |
| III.2. Existe conhecimento armazenado de forma diferenciada em função do grau de sigilo?        | B/C   | "O conhecimento precisa ser modificado devido às circunstâncias atuais e contextos" (CEN, 2004, p. 10).                                                                                 | Bibliotecas de documentos, computação na nuvem e espaços de trabalhos virtuais são considerados uma forma segura para o armazenamento do conhecimento (YOUNG, 2020a, p. 29). | _____                                                                                                                                                                             | _____ |
| III.2.1. Pode citar exemplos dos processos de como o conhecimento armazenado é acessado?        |       | "Ferramentas para armazenamento do conhecimento incluem, por exemplo, bancos de dados, sistemas de perguntas e respostas, narrativas e localizações de experiência" (CEN, 2004, p. 10). |                                                                                                                                                                              | _____                                                                                                                                                                             | _____ |

|                                                                                                                                                                                                                                               |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                               |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| IV.1. Como é o processo de passagem de função de um militar que já está lotado na DFM?                                                                                                                                                        | A/B/C | "O conhecimento pode ser adicionado a bancos de dados ou distribuído por meio de documentos, entretanto a maioria é passado de pessoa para pessoa também conhecido como " <i>flow approach</i> " (CEN, 2004, p. 11).                                                                                  | "O compartilhamento das melhores práticas e lições aprendidas minimizam a duplicação de tarefas" (YOUNG, 2020a, p. 20).                                                                                                                                       | _____ | _____ |
| IV.1.1.1. O que facilita?                                                                                                                                                                                                                     | A/B/C | "Caso não se aceite o conhecimento fornecido por nossos colegas, parceiros ou fornecedores, muitas vezes a atividade de aplicação do conhecimento não será alcançada" (CEN, 2004, p11). O design do espaço físico de uma corporação pode aumentar a interação entre departamentos (CEN, 2004, p. 31). | "Um bom espaço de trabalho físico não significa um escritório de luxo, trata-se de compreender como as pessoas interagem, criam e compartilham conhecimento a fim de projetar um ambiente físico para apoiar essas atividades humanas" (YOUNG, 2020a, p. 17). | _____ | _____ |
| IV.1.1.2. O que dificulta?                                                                                                                                                                                                                    |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                               |       |       |
| IV.1.1.3. Quanto ao layout físico do Departamento de contabilidade da DFM pode-se dizer que ele facilita a transferência do conhecimento entre seus militares?                                                                                | B/C   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                               |       |       |
| IV.1.2. Existe um rodízio de funções no departamento ou outra forma de capacitar os militares devido às especificidades deste departamento (operações nos sistemas internos, controle de contas contábeis e mercado de câmbio, entre outras)? | A/B/C | "Métodos e ferramentas que apoiam o compartilhamento de conhecimento incluem, entre outras, o rodízio de tarefas " (CEN, 2004, p. 11).                                                                                                                                                                | "O conhecimento e a produtividade dependem muito das condições organizacionais" (YOUNG, 2020b, p. 26).                                                                                                                                                        | _____ | _____ |

|                                                                                                                 |       |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                              |                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IV.1.2.1. Existe uma avaliação desses militares, pode citar um exemplo?                                         | B/C   |                                                                                                                                                                                                                                | "Os esforços da organização para incentivar o compartilhamento do conhecimento e a colaboração são avaliadas, sendo o desenvolvimento de trabalhadores do conhecimento também é avaliado" (YOUNG, 2020a, p. 20). |                                                                                                                                                                              |                                                                                                       |
| IV.2. A DFM possui técnicas para transferir o conhecimento gerado, internamente? E externamente?                | A/B/C | "A importância de compartilhar e criar conhecimento é deixada clara para a equipe e o impulso contínuo através do ciclo do processo de conhecimento é reconhecido e considerado importante" (CEN, 2004, p. 33).                | "O compartilhamento é uma ferramenta que pode gerar insights para atualização e crescimento do conhecimento" (YOUNG, 2020b, p. 31).                                                                              | Durante o processo de gestão e transferência de conhecimento, o mesmo é adaptado e criado para Os propósitos internos da organização" (PARENT <i>et al.</i> , 2014, p. 212). | _____                                                                                                 |
| IV.2.1. Quais os recursos utilizados para esse compartilhamento (plataformas da MB, extranet, palestras, etc.)? |       | "Os métodos e ferramentas que apoiam o compartilhamento de conhecimento incluem, por exemplo, portais de intranets, bancos de dados, colaboração, rodízio de tarefas, coaching, seminários e treinamentos" (CEN, 2004, p. 11). | "Pessoas e organizações são incentivadas a pensar sobre o que desejam alcançar e o conhecimento necessário para que isso aconteça." (YOUNG, 2020a, p. 113).                                                      | _____                                                                                                                                                                        | "O sucesso e a sustentabilidade dependem, entre outros, da Tecnologia da Informação e da Organização" |

(HEISIG, 2009, p. 15).

|                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |  |  |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IV.2.2. Na sua opinião, o orçamento financeiro da DFM é suficiente para atualização desses recursos?                                                                                                                                                                 | A/B |  |  |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                              |
| V.1 Em sua percepção, de que forma é definida a aplicação dos conhecimentos e técnicas adquiridos, pelos militares deste setor, para o conhecimento na DFM? Pode dar exemplos? (ministra capacitações e cursos, apresentação em reuniões, ministra atividades, etc.) | B/C |  |  | "O que a organização aprende com a aplicação do conhecimento é retornado no sistema como um processo de aprendizagem. Este aprendizado é armazenado de forma que possa ser mais facilmente acessado" (PARENT <i>et al.</i> , 2014, p. 213). | A atividade de aplicação foi considerada muito importante em uma pesquisa feita por Heisig por 96% dos respondentes (HEISIG, 2009, p.14).<br><br>Continuação |
| VI.1. Há o costume de militares do departamento visitarem outros departamentos, socializando e adquirindo conhecimentos a fim de adquirir conhecimentos? Cite um exemplo?                                                                                            | B/C |  |  | "A fim de adquirir melhorias nos processos e estratégias internas a organização deve aproveitar capacidades individuais e de equipe juntamente a partes externas e parcerias" (YOUNG, 2020a, p.119).                                        |                                                                                                                                                              |
| VI.1.1. E outras organizações? Cite um exemplo?                                                                                                                                                                                                                      | B/C |  |  | "As práticas de aquisição de conhecimento são apoiadas pelo uso de ferramentas e mecanismos de armazenamento, tais como: e-mails, experiências anteriores, participação em eventos, entre outros" (PARENT <i>et al.</i> , 2014, p. 201).    |                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                        |       |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                               |       |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| VI.1.2. Na sua opinião, como a atuação dos superiores hierárquicos se relaciona no processo de encorajar seus subordinados a adquirir novos conhecimentos para aplicá-los na DFM?                      | B/C   | "O conhecimento só pode agregar valor quando está sendo usado em uma organização" (CEN, 2004, p. 11). | "A cultura do setor público de conformidade, segurança e estabilidade, impedem mudanças e funcionários procuram aquisição e compartilhamento de conhecimento apenas quando necessário" (YOUNG, 2020b, p. 28). | _____ | _____ |
| VII. Como o sr. (a) avalia a rotatividade de pessoal no Departamento de Contabilidade da DFM? O departamento trabalha com o número de militares previsto na Tabela Mestra da Força de Trabalho (TMFT)? | A/B/C | _____                                                                                                 | _____                                                                                                                                                                                                         | _____ | _____ |
| VII.1. Na sua percepção, quais as medidas que a DFM adota para mitigar os efeitos da rotatividade nesse Departamento?                                                                                  | A/B/C | _____                                                                                                 | _____                                                                                                                                                                                                         | _____ | _____ |
| VII.2. Na sua opinião, quais as consequências da rotatividade para a GC na DFM?                                                                                                                        | A/B/C | _____                                                                                                 | _____                                                                                                                                                                                                         | _____ | _____ |

|                                                                                                                                                                               |       |       |       |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| VII.3. Em sua percepção o desempenho da economia nacional reflete no orçamento deste Departamento? Quais os principais impactos gerados para DFM?                             | A/B/C | _____ | _____ | _____ | _____ |
| VII.4. Em sua opinião as reformas no sistema previdenciário dos militares tiveram consequências para este Departamento, no que se refere à GC? Quais? Poderia citar exemplos? | A/B/C | _____ | _____ | _____ | _____ |
| VIII. Em sua opinião, como se poderia aprimorar qualquer uma das atividades relativa à GC, na DFM?                                                                            | B/C   | _____ | _____ | _____ | _____ |

Fonte: O autor (2020).

LEGENDA: A) Investigar os riscos relativos à rotatividade de pessoal e às questões previdenciárias e orçamentárias na Setorial de Contabilidade da Marinha, com base na análise documental da organização e na percepção dos gestores; B) Investigar as atividades e práticas de GC da Setorial de Contabilidade da Marinha; e C) Identificar sugestões de melhoria para as atividades de GC da Setorial de Contabilidade da Marinha de modo a indicar diretrizes a mesma.

#### **4.5 Limitações do Método**

Uma limitação a ser considerada são os possíveis questionamentos delicados ou comprometedores nas entrevistas presenciais (GIL, 2008, p. 116), aqueles que o sujeito pode desviar ou responder de forma a agradar a instituição, sendo tais questionamentos elaborados de forma a reduzir esse risco.

Outra limitação a ser considerada é o fato de o autor trabalhar na mesma instituição dos entrevistados, podendo exercer ou ser influenciado por percepções de cunho pessoais ou tendenciosas (GIL, 2008, p. 110). Todavia, tais limitações foram consideradas pelo autor, de modo a não comprometer a pesquisa, tomando as precauções necessárias, além do auxílio dos doutores que orientaram e coorientaram este trabalho.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo aborda os seguintes resultados: (i) apresentação e análise dos documentos relacionados à GC na Setorial de Contabilidade da Marinha e (ii) apresentação e análise das entrevistas da pesquisa contendo a percepção dos gestores da Setorial de Contabilidade da Marinha sobre o tema proposto.

### 5.1 (i) Apresentação e análise dos documentos relacionados à GC na Setorial de Contabilidade da Marinha

Tendo em vista os documentos selecionados para esta análise, destacam-se o PEO (BRASIL, 2018) e o ANEMAR (MARINHA DO BRASIL, 2019a). O PEO (BRASIL, 2018) consiste no documento direcionador das ações tomadas na DFM, consequentemente, direciona o planejamento da Setorial de Contabilidade da Marinha a fim de alcançar as estratégias definidas para médio e longo prazos; enquanto o ANEMAR (MARINHA DO BRASIL, 2019a) consiste em dados quantitativos estatísticos para a MB, sendo relevantes na análise da rotatividade e da GC.

Sendo assim, ao analisar o PEO (BRASIL, 2018) da DFM foi possível identificar os seguintes objetivos referentes à GC na Setorial de Contabilidade da Marinha:

Continua

Quadro 21 – Objetivos do PEO.

| Nome do Indicador                        | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Periodicidade |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Pessoal e Gestão de Conhecimento (PGC-2) | Alcançar a excelência na gestão de pessoal e do conhecimento, por meio do cumprimento dos adestramentos internos planejados.                                                                                                                                                                                             | Bimestral     |
| Pessoal e Gestão de Conhecimento (PGC-3) | Alcançar a excelência na gestão de pessoal e do conhecimento, por meio da capacitação anual de 50% dos militares em cursos específicos da área de atuação contábil, sendo eles: Semana de Administração Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas, Tesouro Gerencial/SIC e Análise de Demonstrações Contábeis. | Bimestral     |
| Pessoal e Gestão de Conhecimento (PGC-4) | Alcançar a excelência na gestão de pessoal e do conhecimento, por meio da capacitação anual de 100% do pessoal para desempenhar as habilidades relacionadas à operação do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), relativas ao controle de contas contábeis e mercado de câmbio.                          | Bimestral     |
| Pessoal e Gestão de Conhecimento (PGC-5) | Alcançar a excelência na gestão de pessoal e do conhecimento, por meio do efetivo maior ou igual a 100% de Oficiais na DFM, conforme previsto na TMFT.                                                                                                                                                                   | Mensal        |

## Conclusão

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Pessoal e Gestão de Conhecimento (PGC-6)         | Alcançar a excelência na gestão de pessoal e do conhecimento, por meio do efetivo maior ou igual a 100% de Praças na DFM, conforme previsto na TMFT.                                                             | Mensal     |
| Pessoal e Gestão de Conhecimento (PGC-9)         | Alcançar a excelência na gestão de pessoal e do conhecimento, por meio da capacitação de 90% do pessoal de TI para operar e dar continuidade às ferramentas de apoio à produção dos sistemas de informação.      | Trimestral |
| Contabilidade e Administração Financeira (CAF-2) | Aperfeiçoar a qualidade da Administração Financeira e da Contabilidade Pública executadas na MB por meio da Implantação do Sistema de Acompanhamento Financeiro (SAFin) em 25% das Unidades Gestoras (UG) da MB. | Semestral. |
| Contabilidade e Administração Financeira (CAF-8) | Aperfeiçoar a qualidade da Administração Financeira e da Contabilidade Pública executadas na MB por meio do adestramento de 100% das UG Sede.                                                                    | Bianual    |
| Contabilidade e Administração Financeira (CAF-9) | Aperfeiçoar a qualidade da Administração Financeira e da Contabilidade Pública executadas na MB por meio do adestramento de 100% das UG Fora de Sede.                                                            | Triannual  |
| Tecnologia da Informação (TI-1)                  | Aprimorar o controle do ambiente computacional da DFM por meio do desenvolvimento e/ou modernização dos Sistemas Corporativos para operacionalização das Normas da SGM.                                          | Trimestral |
| Tecnologia da Informação (TI-2)                  | Aprimorar o controle do ambiente computacional da DFM mantendo operacional e atualizado 100% das Estações de Trabalho (ET) com as ferramentas tecnológicas                                                       | Trimestral |

Fonte: PEO (BRASIL, 2018).

A Tabela Mestra da Força de Trabalho (TMFT) consiste na quantidade de militares prevista pela MB para realização das tarefas em cada OM. Os indicadores, PGC-5 e PGC-6 se referem a esse quantitativo, tendo relação direta com a rotatividade visto que quando os militares são movimentados para outra OM essa tabela acaba tendo um efetivo reduzido.

Na MB, de acordo com o ANEMAR de 2019, cerca de 30% dos oficiais permanecem menos de um ano no posto atual que exercem enquanto as praças aproximadamente 25% (MARINHA DO BRASIL, 2019a, p. 29), ou seja, conclui-se que em média de três a quatro anos todos os militares de uma OM foram substituídos.

Outrossim, o relatório cita as UG, CAF-2, as quais são responsáveis pela descentralização do trabalho da Setorial de Contabilidade da Marinha. Além da atualização do componente computacional, TI-1 e TI-2, que fazem parte da tecnologia e que otimizam a GC visto que facilitam o armazenamento e a disponibilidade do conhecimento a todos os interessados.

Nesse contexto, percebe-se que as metas traçadas pela DFM envolvem algumas atividades de GC (PARENT *et al.* 2014, p. 207) como: identificação (PGC-2, PGC-3, PGC-4, PGC-9, CAF-2 e CAF-8), aquisição (PGC-2, PGC-3), armazenamento (TI-1 e TI-2),

aplicação (PGC-2, PGC-3, PGC-4, PGC-9, CAF-2, CAF-8 e TI-2), compartilhamento (PGC-2, PGC-3, PGC-4, PGC-9, CAF-2 e CAF-8), aquisição (PGC-2, PGC-3, PGC-4, PGC-9, CAF-2, CAF-8, TI-1 e TI-2) e a atividade de Criação (CAF-2).

Contudo, as práticas para atendimento das atividades de GC ficaram evidenciadas apenas no quesito de desenvolvimento de competências por meio de capacitações, não sendo evidenciadas outras práticas como, por exemplo, criação de bases do conhecimento, mentorias, *brainstorming*, livreria de documentos, entre outras (YOUNG, 2020a, p.12).

Além disso, este PEO (BRASIL, 2018, p. 22) apresenta uma matriz SWOT, que analisada somente sob a ótica da GC e da rotatividade de pessoal, possuem indicadores com relação às "oportunidades", "ameaças" e "fraquezas", não sendo encontrado "forças" que se referem a análise proposta. Os indicadores encontrados foram organizados no quadro:

Quadro 22 – Análise SWOT PEO.

Continua

| <b>Indicador</b>     | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oportunidade 4 (OP4) | Participação nos Encontros das Setoriais de Contabilidade do Governo Federal promovidas pela STN.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Oportunidade 8 (OP8) | Realizar capacitações extra MB em cursos de TI e pós-graduações (lato sensu), participação em congressos e simpósios para atualizações de novas tecnologias.                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ameaça 1 (AM1)       | Possibilidade de haver dificuldade em acompanhar a evolução da STN e do TCU na implementação de acompanhamentos/verificações das informações contábeis e gerenciais.                                                                                                                                                                                                                          |
| Ameaça 2 (AM2)       | Possibilidade de redução da capacidade técnica do pessoal que opera os sistemas informacionais do Governo Federal (SIAFI, Tesouro Gerencial e SIC), em decorrência das constantes e significativas evoluções dos sistemas e da rotatividade do pessoal.                                                                                                                                       |
| Ameaça 3 (AM3)       | Redução da qualificação do pessoal que realiza os registros contábeis das UG no SIAFI, SPIUNET, SISMAT e QUAESTOR.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Ameaça 4 (AM4)       | Desempenho negativo da economia nacional e manutenção de superávits primários, refletidos em escassez orçamentária e/ou financeira, exigindo maior capacidade e acurácia na administração financeira, contábil e na capacitação de pessoal da DFM; bem como podendo desencadear modificações nas estratégias e opções de investimento das aplicações financeiras dos recursos do Fundo Naval. |
| Ameaça 6 (AM6)       | Perda da capacidade técnica na execução das atividades relacionadas à missão da DFM, em virtude de desembarque e Transferência para a Reserva Remunerada da Marinha (TRRM) de pessoal qualificado e com experiência profissional nas áreas de Contabilidade, Economia, Direito e Informática.                                                                                                 |
| Ameaça 9 (AM9)       | Obsolescência dos recursos computacionais e redução da capacitação do pessoal da área de TI devido à constante evolução tecnológica; podendo causar uma obsolescência dos recursos tecnológicos de GC no Departamento de Contabilidade.                                                                                                                                                       |
| Ameaça 10 (AM10)     | Imposição de reformas ao Sistema de Proteção Social dos Militares das Forças Armadas que reduza os direitos remuneratórios dos militares e pensionistas; podendo causar uma saída de militares da Força e causar um aumento da rotatividade.                                                                                                                                                  |

## Conclusão

|                  |                                                                                                                                                                                |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fraqueza 1 (FR1) | Inexperiência na disseminação do conhecimento na modalidade não-presencial.                                                                                                    |
| Fraqueza 3 (FR3) | Deficiência em processos que geram, armazenam, gerenciam, e disseminam o conhecimento.                                                                                         |
| Fraqueza 4 (FR4) | 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. |
| Fraqueza 5 (FR5) | Dificuldade de captar pessoal qualificado para as Setoriais de Contabilidade e de Custos devido às especificidades das tarefas executadas nestas Setoriais.                    |

Fonte: PEO (BRASIL, 2018).

Nesse contexto, pode ser feita uma análise dos fatores controláveis pelo departamento de contabilidade (fraquezas), no intuito de mitigá-las. Podem ser observadas fraquezas na capacitação (FR1, FR4 e FR5) e na transmissão do conhecimento (FR3) corroborando com os objetivos propostos no quadro anterior bem como com uma ampla implementação de indicadores de transferência do conhecimento (PGC-2, PGC-3, PGC-4, PGC-9, CAF-2 e CAF-8).

Por fim, foram constatadas ameaças relativas à questão da rotatividade de pessoal (AM2, AM3, AM6 e AM9), aliadas às questões financeiras (AM4) e previdenciárias (AM6 e AM9), demonstrando uma preocupação da Setorial de Contabilidade da Marinha em acordo com o objetivo principal deste trabalho.

## 5.2 (ii) Apresentação e análise dos resultados das entrevistas

Tendo em vista os macro temas levados em consideração, as atividades de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento, aplicação e aquisição, o presente tópico foi dividido em cada uma dessas atividades, além de um subtópico referente à percepção dos gestores sobre a rotatividade.

Participaram da entrevista o total de cinco gestores, sendo quatro do sexo feminino e um do sexo masculino. Todos os gestores possuem formação de bacharel em ciências contábeis com especialização na área, além de quatro deles possuírem pós-graduação *stricto sensu* (mestrado). Os entrevistados possuem vasta experiência na área contábil, um deles possuindo dez anos de serviço militar e os demais acima de 20 anos. Além disso, possuem faixa etária entre 35 a 50 anos.

### 5.2.1 Atividade de Identificação

Conforme as entrevistas, a atividade de identificação foi relatada por meio de como é feita a transmissão das tarefas por parte dos gestores, que são superiores hierárquicos em cada departamento. Devido ao cenário atual de pandemia, tais gestores tiveram que se adaptar a novas formas de trabalho. Uma dessas mudanças foi citada por G2: “estamos vivendo um momento diferenciado, sendo assim, foi feito um calendário mensal no qual os analistas vão dando o ‘pronto’ das tarefas”. Logo, uma das formas de distribuição das tarefas é por meio dessa tabela na qual são adicionadas tarefas, sabidas previamente pelos superiores e os analistas olham e interpretam o que é necessário fazer, sendo avisado aos seus respectivos superiores quando concluem as tarefas.

Entretanto, existem tarefas não previstas, muitas vezes demandas de outros órgãos que surgem no dia a dia sendo passadas para o militar de forma presencial e por meios tecnológicos. Os G1, G2 e G4 possuem maior costume de passar as tarefas pessoalmente por meio de “paradas”, que consistem em reuniões presenciais. Já G3 e G5 contribuem que além das reuniões presenciais, eles também passam tarefas pelo “zimbra”, um correio eletrônico usado no âmbito da MB, e por meio de mensagens pelo aplicativo de celular “*whatsapp*”.

Essas tarefas passadas aos analistas são complexas pois a contabilidade do setor público é muito específica e não há uma uniformidade de sistemas, conforme relatado por G2. Logo, é difícil para os analistas possuírem um conhecimento prévio para realizá-las. Os gestores afirmam que geralmente são consultados os manuais do SIAFI, os quais o G1 afirma que tais manuais tratam de diversos assuntos, sendo um guia para consulta dos analistas que não possuem conhecimento prévio.

O G3 adiciona que “por se tratar de um setor muito específico e fornecer consultas técnicas que não são comuns à rotina, temos sempre que procurar conhecimento nos manuais de contabilidade pública e no nosso manual próprio que está em desenvolvimento”. O manual em desenvolvimento consiste em uma rotina dos procedimentos que são feitos na Setorial de Contabilidade da Marinha pelos gestores e analistas.

O G2 afirma que normalmente os analistas consultam além das normas, mensagens anteriores que possuem situações semelhantes. Dessa forma, ressalta a importância de também armazenar conhecimentos anteriores e o fato de a Setorial trabalhar com normas extra Marinha, pois a MB não tem como legislar sobre a contabilidade pública.

Ainda no que se refere ao conhecimento dos militares na execução de tarefas, G4 afirma que a principal ferramenta tecnológica utilizada na Setorial é o SIAFI, um programa do

Ministério da Economia, e o quanto ao uso de sistemas internos apenas o SIGDEN, que é utilizado para tramitar mensagens a outras OM dando orientação. Sendo assim, G1 acredita que “os sistemas de bordo” (ferramentas de uso interno da MB) são mais utilizados pelas UG da Marinha, já que os gestores de outras OM não possuem o hábito de consultar o manual SIAFI, ficando este mais para o contador. Sendo assim, a Setorial de Contabilidade utiliza mais o conhecimento na fonte que seria o STN, além de G3 utilizar também o Manual de Procedimentos Contábeis (MAPCONT). Enquanto a atualização de ferramentas normativas internas como, por exemplo, o MAPCONT, é descrito por G1, G2, G4 e G5 como um guia a ser utilizado pelos usuários contábeis, as UG da MB.

Os militares que acabam de chegar na DFM são entrevistados pelos gestores da Setorial de Contabilidade a fim de saber se realmente serão alocados neste departamento. As entrevistas, de acordo com a percepção dos gestores, buscam conhecer o candidato por meio da caderneta de registro (CR) e por entrevistas. Os G1, G2, G4 e G5 afirmam que tentam identificar características de quem tem um perfil que irá permanecer por mais tempo na Setorial como, por exemplo, aqueles que não possuem família em outros estados, não estejam estudando para concursos, entre outros. Já o G3 preocupa-se mais com a atividade técnica e busca o militar com mais experiência na área contábil.

Há também uma hierarquia de conhecimento entre as divisões da Setorial de Contabilidade da Marinha, existindo departamentos que exigem um menor grau de entendimento até o mais complexo, que exige do militar uma maior experiência. G3 relata que: “o militar com menos experiência vai para um setor mais tranquilo, que tem menos demandas sobre entendimento de contabilidade aplicada à Marinha, [...] conforme ele vai ganhando experiência vai passando por divisões conforme vai adquirindo conhecimento”.

De acordo com o apresentado, Parent *et al.* (2014, p.221) afirmam que na atividade de identificação é relevante observar as experiências prévias do profissional. Na Setorial de Contabilidade da Marinha essa identificação ocorre de maneira informal e discricionária para cada gestor. Os militares são alocados nos departamentos de G1, G2, G4 e G5 objetivando reduzir a rotatividade de pessoal, enquanto G3 dá ênfase nas experiências técnicas do militar.

Outro fator relevante desta atividade é o reconhecimento e o desenvolvimento de conhecimentos considerados importantes (YOUNG, 2020b, p. 79), sendo assim, conforme, descrito por G4, houve uma reestruturação da Setorial de Contabilidade da Marinha, a qual antes era apenas uma divisão agora foram divididas em cinco. Essa divisão favorece o reconhecimento do conhecimento, sendo alocado militares mais experientes em divisões

consideradas mais complexas, e o desenvolvimento daqueles considerados menos experientes a fim de alcançarem as divisões mais complexas.

Existem diversos métodos e ferramentas que dão suporte a esta atividade, como por exemplo, “estratégias de pesquisa sistemática, *brainstorming*, técnicas de mapeamento e feedback (do cliente)” (CEN, 2004, p. 10), “mentor, cluster de conhecimento, ferramentas de pesquisa avançada, cafés do conhecimento e localizador de especialista” (YOUNG, 2020a, p. 12). Apesar do momento atual de pandemia de Covid-19, os métodos e ferramentas utilizados por G1, G2, G5, G4 e G5 foram o *brainstorming* e as técnicas de mapeamento. Young (2020a, p. 5) corrobora que “as ferramentas de GC permitem que as organizações gerenciem melhor seu conhecimento”.

### 5.2.2 Atividade de Criação

A conversão do conhecimento de tácito para explícito e vice-versa na Setorial de Contabilidade da Marinha ocorre interna e externamente. Para ocorrer internamente, G1 ressalta os treinamentos fornecidos pelos militares mais experientes, enquanto os externos podem ocorrer no CIANB ou em instituições fora da MB, desde que superada as limitações financeiras orçamentárias.

G5 afirma que a criação do conhecimento interna ocorre mensalmente na DFM: “a Setorial de Contabilidade da Marinha fornece adestramentos internos, previstos no Plano de Adestramento Anual (PGAD), Plano este elaborado pelos encarregados de divisão e programados pela divisão de pessoal de forma a capacitar os militares”. G2 também contribui que além das capacitações há também reuniões mensais chamadas de “conselhos de gestão” que desenvolvem a atividade de criação e G4 afirma que a todo tempo os superiores procuram formas de disseminar o conhecimento da Setorial de Contabilidade com os demais departamentos da DFM.

Os cursos realizados na Setorial disponibilizam materiais, conhecimentos explícitos e há interações entre os militares mais experientes e seus “alunos” sobre o conhecimento tácito adquirido daqueles. Da mesma forma, a criação do conhecimento também ocorre por meio de uma espécie de universidade corporativa da MB, o CIANB, o qual de acordo com G2 e G5 a Setorial de Contabilidade da Marinha tanto ministra aulas quanto envia militares para assisti-las.

A Setorial realiza reuniões entre os departamentos com a técnica de *brainstorming*, mas “não há um número certo de reuniões, sempre que surge uma nova ideia realizamos uma

nova reunião” (GESTOR 4, 2021). Além disso, de acordo com a G2, há indicadores demonstrados no Conselho de Gestão, uma reunião mensal que envolve todos os setores da OM, sobre as capacitações, podendo haver mais ou menos de acordo com as ordens do Diretor. Há também cursos realizados em instituições fora da MB, como por exemplo os cursos promovidos pela STN. O G1 relata que uma forma de disseminar e criar o conhecimento “são os adestramentos que a STN promove, mesmo que a pessoa não trabalhe com isso no dia a dia, é um conhecimento que está sendo criado e, por conta da rotatividade, quem está aqui fazendo uma coisa amanhã pode estar em outro lugar, a gente nunca sabe o dia de amanhã”.

Em virtude da pandemia de Covid-19, os gestores relataram uma maior dificuldade na realização dos cursos internos, de forma presencial, e quando realizados, havendo um quantitativo de pessoal reduzido ou de forma virtual com a utilização da plataforma de videoconferências *webex*. As capacitações externas de acordo com G1 também tiveram uma redução no número de vagas, dificultando as inscrições.

De acordo com Young (2020a, p. 48) “um fator crítico para aumentar a produtividade do conhecimento é a capacitação dos funcionários, sendo quase impossível para eles realizarem seus trabalhos de forma eficaz sem o apropriado conhecimento e habilidades”. Dessa forma, se buscou entender de que forma essa atividade é estimulada na percepção dos gestores. De acordo com estes, as técnicas para criação do conhecimento na Setorial de Contabilidade da Marinha consistem em ministrar, de acordo com G2 e G5 cursos de capacitação. Tais cursos buscam converter o conhecimento por meio da interação social, que é uma das formas da criação do conhecimento (CEN, 2004, p.10).

Entretanto, existem mais formas de criação do conhecimento, dentre elas, Young (2020b, p.14) ressalta: *brainstorming*, captura de aprendizados e ideias, revisões de aprendizagem, avaliações pós-ação, espaços de trabalho físicos colaborativos, café do conhecimento, comunidades de Prática, bases de conhecimento, blogs, comunicação por vídeo, pesquisa avançada, clusters de conhecimento, especialista, espaços virtuais, mentoria e portal do conhecimento.

Dentre as técnicas citadas por Young (2020b, p. 14), foi relatado pelos gestores as técnicas de *brainstorming*, especialistas e a mentoria, sendo elas realizadas mensalmente e por vezes mais de uma por mês. Referente às parcerias com instituições fora da MB, foi relatado pelo G1 que apesar de não serem formais, a Setorial de Contabilidade da Marinha participa de cursos promovidos pela STN, mesmo quando o assunto não é a atividade fim já que é um conhecimento que poderá ser usado no futuro.

### 5.2.3 Atividade de Armazenamento

Nesta atividade a entrevista buscou identificar técnicas existentes, para preservação do conhecimento na Setorial de Contabilidade da Marinha bem como a frequência de sua atualização. Nesse sentido, de acordo com G3, não há muitas técnicas, mas recentemente foi criado um manual de procedimentos operacionais padrão que fica localizado no regimento interno e nada mais é do que um passo a passo de tarefas e processos realizados pelos militares da OM. Entretanto, o G1 relata que este manual “está muito antigo, muito defasado [...] não está completo, não está esgotando todos os assuntos, e apesar de já possuir muitas tarefas há muito que melhorar”. G4 relata que o último manual foi atualizado em 2014, tendo uma mudança do plano de contas em 2015, uma mudança de regimento interno em 2017 e 2021, reforçando a importância de sua atualização.

Outra forma de armazenamento do conhecimento, relatada por G2 e G3, são as Ordens Internas, documentos que descrevem procedimentos técnicos e informações sobre diversos assuntos e ficam disponibilizados na intranet da MB, sendo atualizadas em média a cada dois anos. Outrossim, foi relatado por G5 uma técnica de armazenamento informal, que ele participava. A técnica consiste em armazenar o conhecimento, por meio de um grupo de *whatsapp*, de militares com vasta experiência de diversas OM da MB, permitindo a troca de informações e eventuais dúvidas.

Uma dificuldade relatada por G4 foi que a Setorial de Contabilidade está passando por mudanças: “estamos sofrendo uma reestruturação, aumentando o número de divisões e ainda mapeando isso tudo e reorganizando, [...] era uma divisão só e dividimos em cinco”. Esse novo organograma é recente e cada um ainda está se adaptando às suas novas funções bem como ao registro formal de seus novos processos de trabalho. Desse modo, há uma sugestão de melhoria nessa atividade relatada por G1 e G4, a qual ressalta a importância de documentar mais os processos de forma explícita, escrever mais as tarefas que realizam diariamente na Setorial já que atualmente não é feito, além do apoio de ferramentas de TI.

Os autores Parent *et al.* (2014, p. 213) afirmam que “o conhecimento é armazenado a fim de ser utilizado ou acessado com maior facilidade no futuro”. Já a MB corrobora com essa definição ao afirmar que a atividade de armazenamento consiste na “transformação do conhecimento tácito em explícito e sua disponibilização pela organização” (MARINHA DO BRASIL, 2019 c, p. 211). Apesar dos conceitos, nota-se que os conhecimentos explicitados na

Setorial de Contabilidade da Marinha foram apenas as Ordens Internas, relatadas por G2 e G4, e o Manual de procedimentos operacionais. Apesar dessas formas de armazenagem, sua eficácia depende da atualização dos conhecimentos quando necessária (CEN, 2004, p. 10), o que de acordo com G1 e G4 não ocorria há muito tempo, sendo as OI atualizadas, em média, a cada dois anos e o manual de procedimentos contábeis sem atualizações há sete anos.

Além disso, de acordo com Young (2020b, p.114) “as ideias não registradas, para reutilização ou aprendizado, permanecem apenas como conhecimento individual e são perdidas na ausência do indivíduo”, o que reforça as sugestões de melhoria relatadas por G1 e G4 a fim de documentar mais as tarefas das divisões.

#### ***5.2.4 Atividade de Compartilhamento***

Nesta atividade a entrevista teve como objetivo entender, na percepção dos gestores, as práticas de compartilhamento do conhecimento na Setorial de Contabilidade da Marinha bem como os procedimentos em casos de rotatividade de pessoal e demais fatores que impactam no compartilhamento do conhecimento. Em casos de rotatividade de pessoal, G1 explica que ao tomar conhecimento de que um militar vai ser remanejado é solicitado por volta de um mês para que ele passe os conhecimentos de sua função ao militar que irá substituí-lo. Contudo, G1 relata que às vezes é uma semana ou quinze dias, tudo depende da urgência da transferência do referido militar.

A passagem de funções do militar que está saindo e do recém chegado na prática é – conforme relatado por G2 – como bem simples, “um senta um do lado do outro e vai explicando”. O G1 afirma que se houvesse um manual com todos os registros das atividades seria mais produtivo. Igualmente, G5 cita o manual de procedimentos contábeis, que quando devidamente atualizado, pode auxiliar nesse compartilhamento do conhecimento.

Outro fator que pode facilitar a transferência de conhecimento, em casos de rotatividade, de acordo com G4, seria uma experiência prévia do militar recém chegado ou uma rotatividade entre departamentos, citada por G3. Relativo às dificuldades, foi unânime a questão da urgência da transferência do militar, que acaba dificultando a absorção do conhecimento e acontece muito.

Quanto às práticas de compartilhamento do conhecimento, foi unânime entre os gestores que grande parte destes se dá por meio de realização de cursos e treinamentos oferecidos na própria Setorial de Contabilidade e no CIANB. Outro fator importante para o compartilhamento de conhecimento é o *layout* físico da organização. Ressalta-se que foi feita

uma reforma há pouco e na percepção dos gestores facilitou o acesso a documentos e a troca de informações entre os analistas. A disposição do ambiente ficou aberta com baias até meio teto e cinco salas com baias fechadas para os gestores. Contudo, G1 relata que “há um lado bom e ruim pois as vezes todos falando atrapalham o raciocínio, mas por outro lado facilita a transmissão do conhecimento”.

Outra medida de compartilhamento do conhecimento foi relatada por G1, G4 e G5 que recentemente, a partir de 2020, começaram a fazer um rodízio de funções entre as divisões, de forma que o militar mais inexperiente começa trabalhando na divisão menos complexa e com o passar do tempo, conforme vai adquirindo mais experiência, vai mudando para a mais complexa; além da existência de uma avaliação feita pelos gestores semestralmente sobre o desempenho dos analistas. Entretanto, o G1 relatou que é uma avaliação engessada e pré-determinada pela MB, não contendo nada relativo ao desempenho do militar sobre esta atividade de GC.

Desse modo, o G3 contribui com uma sugestão de melhoria no aumento do compartilhamento do conhecimento por meio de cursos a outras UG, como forma de diminuir erros, retrabalhos, consultas a Setorial de Contabilidade, além de fornecer mais conhecimentos para os usuários contábeis.

De acordo com Parent *et al.* (2014, p. 212), o compartilhamento do conhecimento é adaptado e criado de acordo com a situação. Na Setorial de Contabilidade da Marinha isso ocorre nos casos de rotatividade de pessoal, conforme relatado por G1 e G5, já que não há procedimentos normatizados para a passagem de função e de tal técnica, ficando à mercê da urgência da transferência do militar, fator esse que acontece de forma recorrente e dificulta tal atividade.

Um fator facilitador do compartilhamento são “os métodos e ferramentas que apoiam esta atividade como, por exemplo, o rodízio de tarefas” (CEN, 2004, p. 11). Tal método começou a ser feito na Setorial de Contabilidade da Marinha, a partir de 2020, de acordo com G1, G4 e G5, permitindo uma hierarquia entre os departamentos de acordo com as experiências e conhecimentos dos militares.

Relativo às condições organizacionais, Young (2020a, p. 17) afirma que “um bom espaço de trabalho físico não significa um escritório de luxo, trata-se de compreender como as pessoas interagem, criam e compartilham conhecimento a fim de projetar um ambiente físico para apoiar essas atividades humanas”. Sendo assim, conforme relatado pelos gestores, houve uma reorganização do layout de todos os departamentos da Setorial de Contabilidade de modo

a facilitar a transferência do conhecimento, a comunicação e o acesso a documentos por ser um ambiente aberto, sem divisões; mas, por outro lado, suscetível a ruídos, como relatou G1.

Young (2020a, p. 20) afirma que o trabalhador deve ser avaliado a fim de saber os quesitos que estão satisfazendo a organização e o que pode mudar. Na Setorial de Contabilidade a avaliação ocorre de forma semestral por meio de um modelo de avaliação pré-definido, que pode não possuir atributos desejados pelo avaliador, conforme citado pelo G1.

### ***5.2.5 Atividade de Aplicação***

A aplicação do conhecimento na Setorial de Contabilidade da Marinha foi apresentada pelos gestores como sendo a aplicação do conhecimento obtido pelo militar que ficou fora da organização por um médio ou longo prazo como, por exemplo, a realização de mestrado e doutorado, cursos acima de 3 meses no exterior, de acordo com a necessidade do serviço, ou seja, aqueles autorizados pela MB de dedicação exclusiva.

G5 relatou que é normatizado para os militares que realizam cursos *stricto sensu* fora MB e com dedicação exclusiva, aplicarem seu conhecimento na OM em que estavam servindo, demonstrando o que aprendeu por meio de palestras e nas atividades diárias do dia a dia. O G3 corrobora que além do prazo previsto, a Setorial de Contabilidade da Marinha prevê a aplicação dos conhecimentos aprendidos em forma de aulas ministradas no CIANB.

Além disso, G4 relatou que para realizarem os cursos pretendidos na Setorial de Contabilidade da Marinha, os militares devem escolher uma área de interesse e em seguida levar ao Diretor; contudo, o assunto que os militares irão desenvolver no mestrado ou doutorado deve ser algo de interesse da DFM, ou seja, algo que se aplica à OM definido junto ao Diretor. Entretanto, G1 ressaltou que pelo fato de os militares disporem de pouco tempo e dos cursos, em sua grande maioria, serem de longo tempo e presenciais, acabam por não o fazer. G2 expôs um exemplo que ocorreu há pouco de um oficial que realizou mestrado na UFRJ e no seu regresso elaborou uma palestra para a OM (GESTOR 3, 2021). Outro exemplo, relatado por G1, reforçou que os cursos rápidos “por serem de curta duração às vezes acaba não acontecendo nenhuma determinação para aplicação, mas o ideal é que ocorra”. G1 e G5 usaram a técnica que desenvolveram no mestrado e aplicaram na gestão contábil da MB, sendo premiadas no prêmio Geraldo de La Rocque.

Desse modo, o G2 contribui com uma sugestão de melhoria na maior exploração dessa atividade de aplicação, devendo os militares que saem para cursar com a obrigação de trazer

novas ideias e aplicá-las dentro da Setorial de Contabilidade da Marinha, G2 afirma: “uma mente que abre uma nova ideia nunca fica do mesmo tamanho”.

A MB propõe a utilização de “métodos com o propósito de tornar a organização mais flexível, dinâmica e rápida na resposta das adversidades” (MARINHA DO BRASIL, 2019c, p.212). Contudo, os gestores entrevistados, a fim de cumprir essa definição, definiram que a aplicação do conhecimento se dá após o retorno do militar que realizou um curso de média ou longa duração. G3 relata que o militar cursado deve ficar por cinco anos na organização de origem, além de aplicar os conhecimentos aprendidos por meio da docência. Igualmente, Parent *et al.* (2014, p. 207) afirmam que esse conhecimento aplicado é um fator que gera conhecimento para a organização e deve ser armazenado.

Outrossim, de acordo com Parent *et al.* (2014, p. 207) e Young (2020a, p. 15) existem diferentes ferramentas que auxiliam nessa atividade como, por exemplo, mentoria, comunicações por vídeo, bases do conhecimento, dentre outras. Entretanto, foi relatado apenas a questão da docência.

Por fim, G2 corrobora com uma sugestão de melhoria para maior exploração desta atividade, tendo em vista que o militar fica por dedicação exclusiva. Logo, pode contribuir com a OM com o que aprendeu nesse tempo que ficou fora.

### **5.2.6 Atividade de Aquisição**

Nesta atividade a entrevista buscou a percepção dos gestores em como a Setorial de Contabilidade da Marinha adquire conhecimentos a fim de aplicá-los nos departamentos bem como na melhoria de seus processos.

Sendo assim, G2 afirma que por conta da pandemia, as interações sociais diminuíram. O G1 corrobora ao afirmar que certas atividades na Setorial estão paradas como, por exemplo, as visitas técnicas a outros departamentos que consistiam em um ciclo de palestras para cada departamento interno no qual os chefes apresentam as atividades que realizam. Dessa forma, esse ciclo de palestras não teve mais continuidade, desde 2019, por conta da pandemia, G1 ressalta que “seja feito pelo menos uma vez por ano por conta da rotatividade, foi até uma recomendação do Prêmio de Qualidade Rio (PQRIO) que a OM ganhou por conta dos procedimentos que realiza”.

Há também palestras militares externas à MB com a Força Aérea Brasileira (FAB) e o Exército Brasileiro (EB) nas quais de acordo com G3 os superiores hierárquicos sempre encorajam os analistas a participarem. Tais palestras promovem novos contatos e

principalmente um *benchmarking* a fim de conhecer os processos e ferramentas que são utilizadas fora da MB. G5 e G4 relataram que por meio dessas interações com militares de outras Forças houve processos e sistemas que já foram implementados na Setorial de Contabilidade da Marinha. Houve também visitas a esta Setorial de outros departamentos de contabilidade do EB e da FAB e trocas de informações constantes a fim de adquirir novos conhecimentos.

A atividade de aquisição é citada por Parent *et al.* (2014, p.207) de forma conjunta à aplicação, sendo que ao adquirir o conhecimento, deve-se ter em mente as práticas para realizar as atividades diárias da organização. Dessa forma, na percepção dos gestores, esta atividade é atualmente realizada por meio de interações sociais externas a MB, com o EB e a FAB.

Young (2020a, p. 28) afirma que “há uma cultura no setor público de conformidade, segurança e estabilidade, levando as atividades de aquisição e compartilhamento de conhecimento serem feitas apenas quando necessário”. Contudo, pode-se notar que o contrário, de acordo com G3, há um incentivo para essa aquisição de conhecimento por parte dos superiores hierárquicos, a qual inclusive, já trouxe benefícios à Setorial e, igualmente, G5 corrobora que apesar dessas interações ocorrerem, não há uma periodicidade formalizada.

### ***5.2.7 Impactos da Rotatividade***

A alta rotatividade de pessoal na Setorial de Contabilidade da Marinha é um fator relevante para o objetivo deste trabalho, já que foi usado como pano de fundo para a contribuição da GC na Setorial analisada. Sendo assim, ao questionar como os gestores percebem a questão da rotatividade de pessoal na Setorial de Contabilidade da Marinha, foi unânime que a rotatividade é alta, inclusive, conforme afirmado por G1: “atualmente não há mais praças analistas com vasta experiência”, corroborando com a necessidade de que os militares sirvam nesta OM por mais tempo. Para possuir experiência, G1 afirma que um “analista completo deve ter no mínimo de dois a três anos”.

Além disso, as praças que ingressam na MB com formação em ciências contábeis possuem a graduação de cabo. Após 3 anos na carreira, elas saem para realizar o curso de Terceiro-Sargento e acabam sendo designadas para qualquer OM no território nacional.

Logo, as consequências para a Setorial de Contabilidade da Marinha são que “o setor fica estagnado e lentamente retoma ao ponto anterior” (GESTOR 2, 2021). Essa lentidão em voltar para o status anterior impacta no serviço da Setorial com as outras UG, já que “um

militar com pouca experiência faz cair o padrão do atendimento às Unidades Gestoras” (GESTOR 3, 2021). Outra dificuldade no atendimento das UG é o fato de todos os gestores relataram que a TMFT possui dificuldades em estar completa, trabalhando com menos do que o previsto de militares, “temos dificuldade em manter a TFM completa” (GESTOR 5, 2021).

Entretanto, com a finalidade de diminuir essa rotatividade e as consequências para a Setorial de Contabilidade da Marinha, foram tomadas as seguintes medidas, de acordo com G1, “o Diretor se preocupou com isso e aos poucos foi trocando os militares junto a Diretoria de Pessoal, [...] e conseguiu aos poucos trocar os cabos por sargentos que possuem maior experiência de Marinha e não desembarcam para cursar”.

Outrossim, a não contratação de militares temporários na Setorial de Contabilidade da Marinha impactam na diminuição da rotatividade e também no que se refere às reformas na previdência a Setorial de Contabilidade não foi afetada, visto que seu maior impacto na rotatividade é o aumento da convocação de militares temporários em virtude daqueles de carreira. Contudo, segundo G4, “há um estudo pensando nessa questão, a gente possui uma estrutura que não foi impactada, mas há um estudo vislumbrando se essa alternativa é viável ao departamento, de possuir RM2”.

No quesito do reflexo dos impactos orçamentários gerados pelo desempenho da economia nacional na Setorial de Contabilidade da Marinha, pode-se dizer que o maior impacto é no quesito de capacitação. O G5 explica que “os setores preenchem uma solicitação, no começo do ano, que é enviado para o vice-diretor aprovar, acontece de não aprovar em virtude da limitação do orçamento”. Mas, existe o CIANB na MB que funciona como uma espécie de universidade corporativa a qual G5 afirma que o CIANB “possui uma programação anual que tentamos solicitar aos militares para fazer cursos lá, além de outros cursos à distância em outras organizações”. Além disso, G4 contribui que:

Os melhores cursos que a gente conhece não são pagos, mas sim oferecidos pela ENAP [...] Por ter ficado um bom tempo com a lotação de militares abaixo, acabamos priorizando a atividade em relação à realização de cursos, então tempos priorizados cursos mais curtos, [...] Em Brasília há muitos cursos interessantes na área contábil, mas envolve diárias e passagens, aqui no Rio há menos, pois os melhores cursos de nossa área são ministrados por profissionais da administração pública federal que estão em Brasília (GESTOR 4, 2021).

Outro ponto levado em consideração é o fato de a Setorial de Contabilidade da Marinha estar localizada dentro de uma Diretoria. De acordo com G2 “qualquer redução orçamentária impacta na Força como um todo, entretanto um dos últimos lugares a ficar prejudicado por conta da redução orçamentária seria uma diretoria”.

Diante de tal entrevista, foi possível elaborar o quadro 23, que demonstra a análise das práticas relatadas pelos gestores bem como os fatores que impactam cada atividade e sugestões de melhoria de acordo com as entrevistas:

Quadro 23 – Análise da entrevista.

| <b>Atividade</b>         | <b>Práticas implementadas</b>                                                   | <b>Limitações</b>                                                                                                      | <b>Sugestões de Melhoria</b>                                                                               |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificação (5.2.1)    | Manuais, aplicativos de celular, reuniões presenciais e técnicas de mapeamento. | Demandas que exigem conhecimentos específicos, atendimentos a uma grande quantidade de UG e documentos desatualizados. | Implementar um maior número de ferramentas de GC.                                                          |
| Criação (5.2.2)          | Cursos, brainstorming e mentoria.                                               | Pandemia Covid 19 e reduzida oferta de cursos.                                                                         | Implementar um maior número de ferramentas de GC e realizar parcerias formais com outras instituições.     |
| Armazenamento (5.2.3)    | Manuais e documentos.                                                           | Atualização dos manuais, recente reestruturação e procedimentos não formalizados.                                      | Documentar os processos de forma explícita e implementar processos de TI.                                  |
| Compartilhamento (5.2.4) | Realização de cursos, socialização e rodízio de funções.                        | Urgência na transferência de militares, avaliações fechadas e procedimentos não formalizados para passagem de função.  | Explicitar a rotina diária por meio de manuais e realizar o monitoramento com o uso de avaliações abertas. |
| Aplicação (5.2.5)        | Cursos de médio e longo prazo.                                                  | Procedimentos formalizados não incluem como o militar deve aplicar o conhecimento ou técnicas para o mesmo.            | Criar normas e procedimentos para a aplicação do conhecimento.                                             |
| Aquisição (5.2.6)        | Palestras e visitas técnicas.                                                   | Não é normatizado, bem como não há prazos para ocorrer.                                                                | Formalizar um quantitativo de visitas técnicas.                                                            |

Fonte: O autor (2020).

Por fim, nota-se no quadro acima que os gestores relataram entre uma a quatro práticas de GC em cada atividade, sendo elas: capacitações, palestras, visitas técnicas, rodízio de funções, manuais e documentos, mentorias, grupos de *whatsapp*, técnicas de mapeamento, salas virtuais e *brainstorming*, totalizando dez práticas. Ao comparar com o quadro 16, 17 e 18 sobre as práticas na MB, foi possível observar 25 práticas propostas por Young (2020a) e

pelo menos vinte práticas propostas por CEN (2004) e pela MB (2019c), concluindo um reduzido número de práticas da Setorial de Contabilidade da Marinha em comparação aos trabalhos citados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo destina-se a demonstrar as conclusões do trabalho, tendo em vista o objetivo principal, em investigar de que forma as atividades de GC podem contribuir para a gestão da Setorial de Contabilidade da Marinha, tendo em vista o cenário da alta rotatividade de pessoal na percepção dos gestores desta Setorial, além de sugestões para trabalhos futuros. A fim de auxiliar o objetivo principal foram criados cinco objetivos secundários, sendo eles, conforme o quadro:

Quadro 24 – Localização dos objetivos.

| <b>Objetivos secundários</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>Capítulo</b>                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| A) investigar os riscos relativos à rotatividade de pessoal e às questões previdenciárias e orçamentárias na Setorial de Contabilidade da Marinha, com base na análise documental da organização e na percepção dos gestores. | 3.2, 3.2.1, 3.2.2, 5.1 e 5.2.7                    |
| B) Investigar as atividades e práticas de GC na Setorial de Contabilidade da Marinha na percepção dos gestores.                                                                                                               | 2,5, 2.6, 5.2, 5.2.1, 5.2.3, 5.2.4, 5.2.5 e 5.2.6 |
| C) Identificar sugestões de melhoria que contribuam para as atividades de GC na Setorial de Contabilidade da Marinha de modo a indicar diretrizes para a mesma.                                                               | 5.2, 5.2.1, 5.2.3, 5.2.4, 5.2.5 e 5.2.6           |

Fonte: O autor, 2020.

Referente às práticas de GC na MB (objetivo secundário B), foram identificadas diversas práticas na MB de acordo com os quadros 16, 17 e 18, práticas essas que se destacam por sua tecnologia como, por exemplo, os fóruns virtuais, educação corporativa, portais de intranet e extranet, dentre outras. Contudo, as práticas de GC bem como suas normas e modelos a serem seguidos, ficam sob responsabilidade de cada OM. A MB, apesar de definir os conceitos referentes à GC na SGM-107, não estabelece uma estrutura formalizada a ser seguida pelas demais organizações. Este fator aliado ao tamanho da organização espalhada por todo o País fez com que a MB denominasse algumas organizações como: Organizações Militares Orientadoras Técnicas (OMOT), a fim de que tais organizações fossem detentoras de conhecimentos específicos e os disseminaram na MB.

Ao investigar os riscos relativos à rotatividade de pessoal e às questões previdenciárias e orçamentárias na Setorial de Contabilidade da Marinha (objetivo secundário A), com base na análise documental da organização, identificaram-se ameaças previstas no Planejamento Estratégico Organizacional relativas à redução de pessoal, perda de conhecimento, reduções orçamentárias e perda de pessoal qualificado em virtude de transferência para reserva.

Na percepção dos gestores (objetivo secundário A), foi corroborado que realmente existem as ameaças, citadas na análise documental, referentes à rotatividade de pessoal, sendo unânime entre as opiniões dos gestores que a rotatividade é alta.

Além disso, foi relatado pelos gestores que a TMFT raramente está completa, e mesmo que estivesse, não seria suficiente para atender as demandas das UG da MB. Outro fator destacado pelo G1 é que, por conta da rotatividade, já não há mais analistas com vasta experiência nos departamentos da Setorial de Contabilidade, corroborando com o relatório de ameaças do quadro 22, que prevê uma possível redução da capacidade técnica de pessoal, principalmente os analistas.

Por outro lado, as questões previdenciárias, também identificadas na análise documental da MB, foram destacadas pelos gestores que ainda não impactaram na Setorial de Contabilidade; mas, mesmo assim, estão planejando sobre possíveis medidas para o futuro. E quanto às questões orçamentárias, foi relatado pelos gestores que houve impacto na questão de capacitações já que um orçamento menor infere em uma redução de gastos. Desta forma, a setorial estabeleceu metas para até 2021 por meio de seu PEO (BRASIL, 2018). Essas metas se referem, principalmente, à capacitação dos militares e em manter ou aumentar o quantitativo de pessoal previsto no organograma da Setorial de acordo com o quadro 21.

Ao investigar as atividades e práticas de GC na Setorial de Contabilidade da Marinha na percepção dos gestores (objetivo secundário B) e as sugestões que contribuam para melhoria das atividades GC (objetivo secundário C), observadas no quadro 23), concluiu-se que houve um reduzido número de práticas em comparação aos trabalhos referenciados.

Sendo assim, a implementação de um número maior de práticas na Setorial de Contabilidade da Marinha pode contribuir com a gestão desta, principalmente nas atividades de armazenamento, aquisição e aplicação que só possuem duas práticas. Tendo em vista a capacitação dos militares entrevistados e a utilização da TI em prol da informatização da GC na Setorial de Contabilidade da Marinha, sugestão de melhoria informada por G1, ferramentas como, por exemplo, espaços de conhecimento virtuais com acesso às demais UG da MB podem facilitar o atendimento, a disseminação de conhecimentos e a facilidade em encontrar dúvidas já feitas por outras OM.

Ao identificar sugestões que possam contribuir para melhores práticas de GC na Setorial de Contabilidade da Marinha (objetivo secundário C), pode-se observar sugestões de melhoria em todas, entretanto aquelas que dentre as atividades analisadas, destacam-se, na percepção dos gestores, são essas atividades: aplicação, compartilhamento e o armazenamento.

Quanto às sugestões de melhoria nas atividades de identificação e criação e aquisição pode-se afirmar que, de acordo com os gestores, todas necessitam aumentar seu quantitativo de práticas de GC. A atividade de criação pode realizar parcerias formais com outras instituições e quanto a aquisição pode ser estipulado um número mínimo de visitas técnicas por ano.

A atividade de aplicação foi relatada por G2 como sendo pouco explorada. Os gestores afirmaram que tal atividade ocorre no retorno dos militares que ficam fora da Setorial de Contabilidade por determinado tempo em virtude de capacitações como, por exemplo, cursos no exterior e especialização *stricto sensu*. Tal atividade pode ser aprimorada, dentre outras formas, por meio da criação de procedimentos e rotinas a serem seguidos pelos militares ao regressarem.

No que se refere à atividade de compartilhamento, observa-se que mudanças já foram feitas, tanto na disposição física da organização, citada por Young (2019a, p.16) como uma das principais ferramentas de GC, quanto no organograma, com o objetivo de melhorar a comunicação e a segregação dos processos. Tais modificações contribuíram de forma positiva para a Setorial de acordo com os gestores. Contudo, os processos que se referem a passagem de função em casos de rotatividade de pessoal encontram-se pouco estruturados de maneira explícita, podendo ser implementadas ferramentas de *checklists* e avaliações de desempenho.

Relativo à atividade de armazenamento na Setorial de Contabilidade da Marinha percebe-se que os gestores a relatam como relevante tendo em vista a tarefa da organização em: “orientar tecnicamente as UG, bem como normatizar, padronizar e atualizar procedimentos na área de conhecimento contábil” (MARINHA DO BRASIL, 2020c, p.43). Logo, a organização dá uma grande ênfase em capacitações internas e externas para seus militares, contudo foi relatado pelos gestores que tal conhecimento obtido não é explicitado suficiente. Foi possível identificar que mudanças estão sendo implementadas, mas conforme apresentado por G1, pode-se aprimorar ainda mais por meio de registros formais, além de uma estrutura formalizada com *checklists* frequentes, visando o registro e atualização de materiais, normas e tarefas dos gestores e analistas; podendo, assim, impactar positivamente na gestão da OM e nas demais atividades de GC.

Tendo em vista a análise feita sobre a percepção dos gestores, a análise documental e o estudo do referencial teórico, foi elaborado, pelo autor, o Quadro 25 a seguir com indicações de diretrizes para cada atividade de GC e suas respectivas novas práticas, visando contribuir com a gestão da Setorial de Contabilidade da Marinha, observando-se as seguintes características: baixo custo, facilidade de implementação, amplo acesso, entre outros.

Quadro 25 – Contribuições do presente trabalho

Continua

| Atividade        | Novas práticas de GC                                     | Diretrizes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificação    | Localizador de expertise                                 | Esta nova prática de GC se utiliza de uma ferramenta de TI que possibilita encontrar o sujeito que detém o conhecimento por meio de uma base de dados.                                                                                                                                                                                          |
|                  | Espaços virtuais colaborativos                           | A nova prática citada, se utiliza de uma ferramenta que permite o trabalho em conjunto de forma remota, principalmente na atual conjuntura da pandemia Covid-19, reduzindo custos de deslocamento, em consonância com as reduções orçamentárias, e permitindo o acesso de conhecimentos de qualquer lugar.                                      |
| Criação          | Acordo de cooperação técnica com a STN                   | Tendo em vista que a fonte de conhecimento da Setorial de Contabilidade da Marinha é o STN, acordos de cooperação visando a realização de projetos, programas ou cursos podem beneficiar ambas as partes.                                                                                                                                       |
|                  | Espaços virtuais de discussão e revisões de aprendizagem | A nova prática citada permite por meio de ferramentas de TI uma integração maior entre os departamentos da Setorial de Contabilidade da Marinha, além das revisões para identificar fatos passados e possíveis mudanças nos processos.                                                                                                          |
| Armazenamento    | Bases de conhecimento por meio do ambiente virtual       | As bases de conhecimento permitem atualizações e <i>feedbacks</i> mais rápidos, fatores explicitados como possíveis melhorias pelos gestores, além de permitir uma maior integração dos departamentos, favorecer a atividade de criação (YOUNG, 2020a, p.34) e auxiliar na transferência do conhecimento em virtude da rotatividade de pessoal. |
|                  | <i>Checklists</i> e revisões de aprendizagem             | Esta nova prática se utiliza de ferramentas que permitem contribuir por meio de <i>checklists</i> , sendo possível criar uma rotina para as atualizações de manuais e sistemas; as revisões de aprendizagem evitam o retrabalho e aliada às bases de conhecimento reduzem a perda de conhecimento causadas pela rotatividade de pessoal.        |
| Compartilhamento | <i>e-learning (moodle)</i>                               | Essa nova prática se utiliza de ferramentas de <i>e-learning</i> aliadas às capacitações                                                                                                                                                                                                                                                        |

|           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                                                                                                         | fornechas pela Setorial de Contabilidade da Marinha, que podem auxiliar o compartilhamento do conhecimento aos militares de outras UG e aqueles que não estão fisicamente na OM. Além disso, essas ferramentas são consideradas de baixo custo operacional, o que está em consonância com a redução orçamentária da MB. |
|           | Mala direta ou grupos de <i>whatsapp</i>                                                                | Essa nova prática se utiliza de correio eletrônico, zimbra, e <i>whatsapp</i> , ambas ferramentas podem ser usadas como meio de compartilhar notícias, mudanças de legislação, entre outras informações, tendo em vista que todos os militares da Setorial de Contabilidade da Marinha as possuem.                      |
|           | Bases de conhecimento por meio do ambiente virtual                                                      | As bases de conhecimento favorecem o conhecimento explícito e auxiliam os militares recém chegados pela rotatividade a se ambientar e obter conhecimentos.                                                                                                                                                              |
| Aplicação | Comunidades de práticas                                                                                 | Tal prática possibilitará que o militar que esteve fora crie grupos e possa discutir o que aprendeu e como aplicá-lo na OM a fim de melhorar processos.                                                                                                                                                                 |
|           | Bases de conhecimento por meio do ambiente virtual                                                      | Esta prática possibilitará que o militar registre os conhecimentos obtidos para a OM e seus integrantes gerando informações e possíveis melhorias de processos.                                                                                                                                                         |
| Aquisição | <i>Benchmarking</i> nas Setoriais de contabilidade do EB e FAB com encontros planejados semestralmente. | Esta sugestão permite uma aquisição das melhores práticas de outras organizações de maneira regular, proporcionando benefícios mútuos.                                                                                                                                                                                  |

Fonte: O autor, 2020.

Além das indicações de diretrizes do quadro 25, observou-se também que apesar dos gestores possuírem uma vasta experiência e um grande conhecimento, tendo em vista sua formação profissional e o tempo de serviço na MB, sua formação profissional não envolve a GC além de terem que atender uma grande demanda pelas UG da MB. Sendo assim a criação de um setor responsável unicamente pela GC pode contribuir para implementação de práticas, ferramentas e atividades, permitindo aos gestores uma maior ênfase nos processos finalísticos da Setorial de Contabilidade da Marinha.

Por fim, as propostas de trabalhos futuros sugeridas aqui devem-se ao fato de que, apesar da área de GC possuir diversos trabalhos acadêmicos, o tema é pouco explorado para a Administração Pública Federal, o que possibilita oportunidades em explorar estudos no que

diz respeito às Forças Armadas. Sendo assim, sugere-se como proposta de estudos futuros sobre GC:

- Nas demais Setoriais de Contabilidade das Forças Armadas, Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira;
- Pesquisas sobre GC, para auxiliar no planejamento e adaptação dos militares que servem em caráter temporário nas OMs, em função da rotatividade de pessoal;
- Estudos sobre a GC em OMs não convencionais como, por exemplo, navios, aviação, operações especiais, dentre outras; e
- Possíveis estudos sobre modelos de GC aplicados às Forças Armadas a fim de os normatizar.

c)

## REFERÊNCIAS

- AGUNE, R.; GREGORIO, A.; NEVES, A.; DIAS, I. de M.; CARLOS, J. A.; BOLLIGER, S. *O Governo no Século XXI- Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo*. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.
- ALENCAR, C. O.; FONSECA, A. C. P. D. Excelência na Gestão Pública: a contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil. *Rege – Revista de Gestão*, 23, 172-184, 2016.
- ANGELIS, C. T. de. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. *Revista do Serviço Público Brasília*, v. 62, abr./jun. 2011.
- AVINASH, B. M. *Industry 4.0 and related Technologies*. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/resources/articles/industry-4-0-and-related-technologies/>. Acesso em: 10 jul. 2020.
- BALLONE, G. J.; MOURA, E. C. John Locke. *PsiquWeb. Psiquiatria Geral*, 2008. Disponível em: [www.psiqweb.med.br](http://www.psiqweb.med.br). Acesso em: 20 ago. 2020.
- BATISTA, F. F. (org.). *Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público*. Rio de Janeiro: IPEA, 2016.
- BATISTA, F. F. *O governo que aprende: gestão do conhecimento na administração pública*. Ipea, Brasil, p. 1-125, jun. 2005.
- 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*. Brasil: IPEA, 2012.
- BEZERRA, S.; LIMA, M. F.; PAIVA, S. B. Informações contábeis de municípios: superação de erros através da gestão do conhecimento. *Qualitas*, p. 52-67, jan. 2016.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. *Projeto de Lei nº 1.645/2019*. Brasília: Câmara dos Deputados, 2019. Disponível em: [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=1721716&filenam](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1721716&filenam). Acesso em: 01 abr 2020.
- BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE). *Oficinas de Planejamento Estratégico - relatório consolidado*. Brasília: Comitê Executivo do Governo Eletrônico, 2004.
- BRASIL. Diretoria de Finanças da Marinha (DFM). *Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) 2018 - 2021*. Rio de Janeiro, 2018.
- BRASIL. Ministério da Defesa. *As Forças Armadas são a instituição mais confiável para os brasileiros, aponta a FGV*. Força Aérea Brasileira, p. 1, 27 fev. 2012. Disponível em: <http://www.fab.mil.br/noticias/mostra/9997/PESQUISA---As-For%C3%A7as-Armadas-s%C3%A3o-a-institui%C3%A7%C3%A3o-mais-confi%C3%A1vel-para-os-brasileiros,-aponta-FGV>. Acesso em: 12 out. 2019.
- BRASIL. Ministério da Defesa. *Estratégia Nacional de Defesa*. Brasília, 2008.

BRASIL. Ministério da Defesa; Ministério da Economia. *Projeto de Lei nº 1645/2019*, de 20 de março de 2019. EMI nº61/2019. 20 mar. 2019. Disponível em: [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=3CC346B4325A4095307EF4578075006B.proposicoesWebExterno1?codteor=1721770&filename=Tramitacao-PL+1645/2019](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=3CC346B4325A4095307EF4578075006B.proposicoesWebExterno1?codteor=1721770&filename=Tramitacao-PL+1645/2019). Acesso em: 24 out. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. *Programa GESPÚBLICA*, Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasília; MP, SEGEPE, 2014. Versão 1/2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Levantamento de governança e gestão de pessoas*. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA - Organizational Knowledge Assessment. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 983-1006, ago. 2014. <https://doi.org/10.1590/0034-76121620>. Acessos em: 29 jul. 2020.

BRITO, L. V. de. A evolução tecnológica militar na Era da Informação. *Revista Militar*, Porto Alegre, n. 2496, p. 55-68, 1 jan. 2010.

CAMPOS, S. V. *Gestão do conhecimento na administração pública e uso de tecnologia da informação para melhoria dos resultados: o caso do Corpo de Intendentes da Marinha*. 2014. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

CARMO, P. F.; MOLINA, L. G. *Ações de gestão do conhecimento aplicadas ao processo decisório no contexto empresarial*. Londrina: s. n., 2017. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/cinf/index.php/secin2017/secin2107/paper/viewFile/416/269>. Acesso em: 20 jan. 2020.

BITTENCOURT, A. de S. *Introdução à História Marítima Brasileira*: Diretoria de Ensino da Marinha Serviço de Documentação da Marinha. [S. l.: s. n.], 2006.

CASTROGIOVANNI, G.; RIBEIRO-SORIANO, D.; MAS-TUR, A.; ROIG-TIERNO, N. Where to acquire knowledge: Adapting knowledge management to financial institutions, *Journal of Business Research*, v. 69, n. 5, p. 1812-1816, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.061>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315004841?via%3Dihub>. Acesso em: 2 jan. 2020.

CIANCONI, R. *Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil*. 2003. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION (CEN). *European Guide to good Practice in Knowledge Management -Part 1: Knowledge Management Framework*. Belgium: CWA, European Committee for Standardization, 2004.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DRUCKER, P. F. *O melhor de Peter Drucker: O homem A administração A sociedade*. [S. l.]: Nobel, 2001.

DRUCKER, P. Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, v. 41, n. 2, p. 79-94, 1999.

EDGE, K. Powerful public sector knowledge management: a school district example. *Journal of Knowledge Management*, v. 9, n. 6, p. 42-52, 2005.

FERENHOF, H. A.; FRAGA, B. D.; SELIG, P. M. Método Aprender a Crescer: uma nova perspectiva de crescimento para PMEs. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 3, n. 2, p. 59-67, 2013.

GERHARDT, T; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM *frameworks* around the globe. *Journal of Knowledge Management*, v. 13, n. 3, p. 4-31, 2009.

HOLSAPPLE, C. W.; JOSHI, K. D. Knowledge management: a threefold *framework*. *The Information Society*, v. 18, n. 1, p. 47-64, 2002.

HUANG, Y. C.; CHIN, C. Transforming collective knowledge into team intelligence: the role of collective teaching. *Journal of Knowledge Management*, v. 22, n. 6, p.1243-1263, 2018.

ISRAILIDIS, J.; ODUSANYA, K.; MAZHAR, M. U. Exploring knowledge management perspectives in smart city research: A review and future research agenda. *International Journal of Information Management*, 2019.

JAKUBIK, M. Exploring the knowledge landscape: four emerging views of knowledge. *Journal of Knowledge Management*, v. 11, n. 4, p. 6–19, 2007.

JARRAR, Y. F.; ZAIRI, P. M; SCHIUMA, G. *Defining Organizational Knowledge Management: Best Practice Perspective*. European Center for Best Practice Management: p. 1–10, 2010.

JASIMUDDIN, S. M. *Knowledge management: An interdisciplinary perspective*. New Jersey, NY: World Scientific Publishing, 2012.

KRAAIJENBRINK, J. Integrating Knowledge and Knowledge Processes: A Critical Incident Study of Product Development Projects. *The journal of PIM*, p.1082-1096, mai. 2012.

LANGHI, C. Produção de Conhecimento em Cursos de MBA: opções metodológicas para o desenvolvimento de monografias. *FAAP*, [S. l.], p. 68-81, 8 jun. 2010.

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (org.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEE, J.; MIN, J.; KWAK, C.; PEE, L.G. y Lee, H. Share or send and receive? The impact of team knowledge outflow/inflow with IT support on performance. *Journal of Knowledge Management*, v. 23, n. 8, pp. 1523-42, 2019.

LEVETT G. P.; GUENOV, M. D. A methodology for knowledge management implementation. *Journal of Knowledge Management*, v. 4, n. 3 p. 258-270, 2000.

LIMA, M. *O que é Gestão do Conhecimento?* Conversas com especialistas. [S. l.: s. n.], 2019. Disponível em: [www.sbgc.org.br](http://www.sbgc.org.br). Acesso em: 10 fev. 2020.

LOPES, V. C. *Provisões e passivos contingentes como componentes de controle para avaliação da responsabilidade social corporativa de uma companhia*. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017.

LUCCHESI, A.; WANDERLEY, S. As NTICs e a escrita da história no tempo presente. *Revista Transversos*. “Dossiê: As NTICs e a escrita da história no tempo presente” Rio de Janeiro, n. 11, p. 04-08, Ano 04. dez. 2017. Disponível em: <http://www.epublicacoes.uerj.br/index.php/transversos>. 10.12957/transversos.2017.31581. Acesso em: 15 set. 2020.

MARIN, G., MERIGO, J. M.; BAIER-FUENTES, H. Knowledge management: a global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, Forthcoming, 2018.

MARINHA DO BRASIL. *Anuário Estatístico da Marinha (ANEMAR)*. Rio de Janeiro: Secretaria Geral da Marinha, 2019a.

MARINHA DO BRASIL. Diretoria de ensino. *Corpo de intendentes*. [S. l.], 2019b. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/ensino/?q=carreira-naval/oficiais-corpo-de-intendentes>. Acesso em: 12 out. 2019.

MARINHA DO BRASIL. *Diretoria de Finanças da Marinha*. 2020a. Disponível em: [https://www.marinha.mil.br/intendencia/organograma\\_dfm](https://www.marinha.mil.br/intendencia/organograma_dfm). Acesso em: 05 jul. 2020.

MARINHA DO BRASIL. *Diretoria de Finanças da Marinha*. Brasil: CIANB, 9 ago. 2020. 2020b. Disponível em: [https://www.marinha.mil.br/intendencia/organograma\\_dfm](https://www.marinha.mil.br/intendencia/organograma_dfm). Acesso em: 26 jul. 2020.

MARINHA DO BRASIL. *Diretoria de Finanças da Marinha*. Relatório Contábil Órgão Superior 52131 Comando da Marinha, 2019c.

MARINHA DO BRASIL. *Manual de Gestão Administrativa da Marinha (EMA - 134)*. Brasília, DF, 2018a.

MARINHA DO BRASIL. *Missão*. [S. l.], 14 jun. 2020. 2020c. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/com1dn/comando/missao>. Acesso em: 14 jun. 2020.

MARINHA DO BRASIL. *Normas Gerais de Administração (SGM-107)*. Brasília, DF, 2019c.

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, 2020d. Disponível em: [https://www.marinha.mil.br/intendencia/organograma\\_dfm](https://www.marinha.mil.br/intendencia/organograma_dfm). Acesso em: 14 jun. 2020.

MARINHA DO BRASIL. *Legislação militar nº EMN-005*, de 12 de outubro de 2019. EMN-005. [S. l.], 2018b.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015.

MATTAR, J. *Metodologia científica na era da informática*. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAZNEVSK, M.; ATHANASSIOU, N. Bringing the Outside In: ICHIJIO, K.; NONAKA, I. *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. [S. l.: s. n.], 2007.

MONTEIRO, M. L. C. *Análise das práticas de auditoria interna da Marinha do Brasil*. Niterói, 2017.

MONTEQUÍN, V.; ORTEGA-FERNANDEZ, F.; ALVAREZ, V. An Integrated Framework for Intellectual Capital Measurement and Knowledge Management Implementation in Small and Medium-Sized Enterprises. *J. Information Science*, n. 32, p. 525-538, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0165551506067127>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0165551506067127>. Acesso em: 10 fev. 2020.

MOREIRA, D. A. *Teoria e prática em gestão do conhecimento: Pesquisa exploratória sobre consultoria em gestão do conhecimento no Brasil*. 2005. Dissertação (Mestrado) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

NDLELA, L. T. *Establishing knowledge managment for competitive advantage in an enterprise*. Faculty of Arts, 1999.

NERY, L. C. P. Gestão do Conhecimento como ferramenta para a Gestão do Esporte: O fluxo de conhecimentos como agente potencializador de inovação organizacional. *Revista Intercontinental Gestão Desportiva*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 112-114, 2019.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do Conhecimento*. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVA, F. L. Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, 2014.

OLIVEIRA, A. F.; FRANÇA, G.; PIZZIO, A. *Fronteiras da Educação: desigualdades, tecnologias e políticas*. Goiás: PUC, 2010.

OLIVEIRA, A. M. D. *Manual de TCC aplicado ao curso de direito*. Rio de Janeiro: Gramma, 2018.

OZAKI, Y.; AVONA, M. E. *Gestão do conhecimento*. Londrina: Editora e Distribuidora educacional S.A, 2016.

PARENT, M. M., MACDONALD, D.; GOULET, G. The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. *Elsevier*, [S. l.], p. 1-14, 2014.

PARREIRA, T. J. *A gestão do conhecimento no corpo de intendentes da Marinha do Brasil: Desafios e oportunidades na busca pela excelência da aprendizagem organizacional*. 2013. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

PEREIRA, R. S. *Como a gestão e conhecimento influencia a melhoria da capacidade absorviva das empresas de serviços profissionais de contabilidade?* 2017. 116 f. Tese (Doutorado) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.

QUEVEDO, S. F.; BIAGI, A. S. E.; MOLI, B. M.; VILIS, L. Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicação. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 15, n. 2, p. 246-262, 2016.

RÊGO, R. *Compartilhamento do conhecimento e confiança organizacional em ambientes fortemente hierarquizados*. 2012. Tese (Doutorado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, , 2012.

SANTANA, P. C. Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: um estudo em uma organização militar das Forças Armadas. In: *EnAPG 2019*. Fortaleza, 2019. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MjU5OTU=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjU5OTU=). Acesso em: 8 fev. 2020.

SANTOS, W. C. dos. *Administração por competências e gestão do conhecimento – como preparar conhecimentos, habilidades e atitudes para atender as necessidades da marinha do século XXI*. 2010. 133 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Política e Estratégia Marítimas, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2010.

SCHWAB, K. *A Quarta Revolução Industrial*. Tradução Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2019.

SENADO FEDERAL. *Publicações Institucionais*. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/05/15/reforma-da-previdencia-militar-gera-economia-de-r-10-bi-em-uma-decada>. Acesso em: 29 jun. 2020.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 4. ed. Florianópolis: [s. n.], 2005.

SOLIMAN, F.; SPOONER, K. Strategies for implementing knowledge management: role of human resource management. *Journal of Knowledge Management*, 2000.

SOUZA, A. L. L. de. *Boas práticas de governança e gestão de pessoas: um estudo de caso na Marinha Do Brasil*. 2017. 119 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017.

STRAUHS, F. do R.; PIETROVSKI, E. F.; SANTOS, G. D.; CARVALHO, H. G.; PIMENTA, R. B.; PENTEADO, R. de F. S. *Gestão do Conhecimento nas Organizações*. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

TARTUCE, T. J. A. *Métodos de pesquisa*. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006. Mimeo.

TAYLOR, F. *The principles os Scientific Management*. New York: Cosimo, 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. *Plano Estratégico 2015-2021 (PET 2015-2021)*. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União - TCU, 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Publicações Institucionais*. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/>. Acesso em: 28 jun. 2020.

UNIVERSIDADE DE SÃO CARLOS – SÃO CARLOS. *Bases de Dados / Metodologia*. Disponível em: <http://www.escricientifica.sc.usp.br/metodologia/bases-metodologia/>. Acesso em: 05 jul. 2020.

WERNKE, R.; BORNIA, A. C. Estudo de caso aplicando modelo para identificação de potenciais geradores de intangíveis. *Revista Contabilidade e Finanças*, n. 14, p. 45-64, 2003.

WIIG, K. M.; HOOG, R.; SPEK, R. Supporting knowledge management: A selection of methods and techniques. *Expert Systems with Applications*, v. 13, n. 1, p. 15-27, 1997.

YOUNG, R. Knowledge Management Tools and Techniques Tokyo. *Asian Productivity Organization (APO)*, p. 1-88, 2020a. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/publications/ebooks/knowledge-management-tools-and-techniques-manual/>. Acesso em: 28 jun. 2020.

YOUNG, R. Knowledge Management Facilitator 's Guide. Tokyo. *Asian Productivity Organization (APO)*, p.1-301, 2020b. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/publications/ebooks/apo-knowledge-management-facilitators-guide/>. Acesso em: 28 jun. 2020.