



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

IVARLEM DE SOUSA SANTOS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ESCRITÓRIO DE
PROJETOS DO EXÉRCITO (EPEX)**

Brasília – DF

2020

IVARLEM DE SOUSA SANTOS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO EXÉRCITO
(EPEX)**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos.

Professor(a) Orientador(a):
Dra, Siegrid Guillaumon Dechandt

Brasília – DF
2020

IVARLEM DE SOUSA SANTOS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO EXÉRCITO
(EPEX)**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Especialização em Gestão de Projetos do aluno

IVARLEM DE SOUSA SANTOS

Dra, Siegrid Guillaumon Dechandt
Professora-Orientadora

Mestre, Alexander Machado da Silva,
Professor-Examinador

Mestre, Jefferson Santos de Oliveira
Professor-Examinador

Brasília, 25 de setembro de 2020

Dedico este trabalho especialmente aos meus pais, Francisco Bento dos Santos e Maria de Sousa Santos, por terem sido os grandes incentivadores pela luta e dedicação em minha vida, a minha esposa, Aline Dias, pelo auxílio na superação das dificuldades, e a todos que contribuíram direto ou indiretamente para o alcance desse objetivo.

Os meus sinceros agradecimentos.

Ivarlem de Sousa Santos

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e ao meu Senhor Jesus Cristo por minha vida, agradeço aos meus familiares que sempre me apoiaram, a professora Siegrid Giulamoud pela sua paciência e dedicação, aos meus colegas da 2ª Turma do MBA EB/UnB pela camaradagem, aos meus amigos da família DSMEM, e ao Exército Brasileiro que me proporcionou essa capacitação.

A todos agradeço de coração.

Ivarlem de Sousa Santos

“Esforço-me para que eles sejam fortalecidos em seu coração, estejam unidos em amor e alcancem toda a riqueza do pleno entendimento, a fim de conhecerem plenamente o mistério de Deus, a saber, Cristo. Nele estão escondidos todos os tesouros da sabedoria e do conhecimento.” (BÍBLIA, Colossenses 2:2-3)

RESUMO

O presente trabalho aborda as características de Gestão do Conhecimento (GC) implementadas pelo Escritório de Projetos do Exército (EPEX). Os objetivos do trabalho foram alcançados por meio de revisão bibliográfica, que permitiu conhecer diversos outros modelos de GC, de análise documental, que permitiu avaliar os processos de GC utilizados no EPEX, e de observação participante, que possibilitou explorar os conceitos e processos utilizados na GC do EPEX, evidenciando o Repositório do Conhecimento (RC). Considerando os processos abordados, principalmente as plataformas digitais, EBConhecer e BDEX, há de se destacar o *software* GPEX que tem por finalidade ajudar os gerentes de projetos com o acompanhamento das informações em tempo real. O autor buscou focar seu trabalho na seguinte questão: “quais são as características de gestão do conhecimento do EPEX?”. Verificou-se que a institucionalização do programa de implementação da GC no EPEX é o último passo a ser realizado. Sugere-se que esses modelos de implementação sejam apresentados em trabalhos futuros. Cabe ressaltar que o trabalho não esgota o assunto, apenas analisa superficialmente o tema, com o intuito de nivelar conhecimentos para futuros estudos sobre o assunto.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; EPEX; Repositório do Conhecimento.

ABSTRACT

The present work deals with Knowledge Management (KM) characteristics implemented by the Army Project Office (EPEX). Its objectives were achieved through bibliographic review, which knows several other KM models, documentary analysis, which evaluates the KM processes used in EPEX, and participant observation, which made it possible to explore the concepts and processes used in EPEX KM, evidencing the Knowledge Repository (KR). Characterized by specific processes, mainly digital platforms, EBConhecer and BDEx, the GPEX software should be highlighted, which is important to help project managers with the monitoring of information in real time. The author sought to focus his work on the following question: "what are the characteristics of EPEX's knowledge management?". It was found that the institutionalization of the KM implementation program in EPEX is the last step to be carried out. It is suggested that these implementation models be executed in future works. It is worth mentioning that the work does not exhaust the subject, it only analyzes the theme, in order to level the knowledge for future studies on the subject.

Keywords: Knowledge Management; EPEX; Knowledge Repository.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura	
Figura 1. Espiral do Conhecimento	8
Figura 2. Mapa conceitual sobre Gestão do Conhecimento.....	11
Figura 3. Empresas que implementaram o método Knoco	15
Figura 4. Roda de serviço GC	16
Figura 5. Método Knoco	17
Figura 6. Classificação da Pesquisa	19
Figura 7. Organograma do EPEX.	20
Figura 8. Portfólio Estratégico do Exército Brasileiro	25
Figura 9. EBConhecer	26
Figura 10. Biblioteca Digital do Exército (BDEX)	27
Figura 11. Plataformas Agregadas e Bibliotecas dos Órgãos do Exército.	28
Figura 12. Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública	30
Figura 13. Estudo da Arquitetura Informacional do EPEX.	31
Figura 14. Estrutura da Arquitetura Informacional do EPEX dentro da BDEX.....	32
Figura 15. Exemplo de Estrutura de Repositório do Conhecimento dentro do EPEX	33
Figura 16. Gestão do Conhecimento – Está relacionada com as áreas de.....	35
Figura 17. Gestão do Conhecimento – Está associada aos conceitos de.....	38
Figura 18. Gestão do Conhecimento – Envolve atividades como.	42
Figura 19. Gestão do Conhecimento – Engloba conceitos oriundos de.....	44

LISTRA DE QUADROS

Quadro 1. Exemplos de indicadores básicos dos processos de Gestão do Conhecimento, seguindo a definição de Nonaka e Takeushi.....	8
Quadro 2. Características do conhecimento tácito e explícito.....	9
Quadro 3. Dado, Informação e Conhecimento	12
Quadro 4. Modelos de Gestão do Conhecimento.....	12
Quadro 5. Sugestão de Metadados obrigatórios	34
Quadro 6. Tipos de Documentos do Exército	34
Quadro 7. Sugestão de novos tipos de documentos.....	35
Quadro 8. Comparação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva.	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

7° CTA	Centro de Telemática de Área
AEGP	Assessoria Especial de Gestão e Projetos
AGITEC	Agência de Gestão e Inovação Tecnológica
AGP	Assessoria de Governança do Portfólio
APO	<i>Asian Productivity Organization</i>
BDEX	Biblioteca Digital do Exército
C DOUT EX	Centro de Doutrina do Exército
CCIEEX	Centro de Controle Interno do Exército
CCOMSEX	Centro de Comunicação Social do Exército
CGPCE	Comitê Gestor de PPP do Comando do Exército
Ch EPEX	Chefe do Escritório de Projetos do Exército
CIE	Centro de Inteligência do Exército
COTER	Comando de Operações Terrestres
DCT	Departamento de Ciência e Tecnologia
DEC	Departamento de Engenharia e Construção
DECEX	Departamento de Educação e Cultura do Exército
DGP	Departamento-Geral do Pessoal
EB	Exército Brasileiro
EB ACERVO	Acervo do Patrimônio Histórico e Cultural
EB EVENTOS	Portal de Eventos do Exército

EB REVISTAS	Portal de Periódicos do Exército
EBCORP	Base de Dados Corporativa do Exército Brasileiro
EBNET	Portal EBNet
EBUSCA	Metabusgador
EME	Estado-Maior do Exército
END	Estratégia Nacional de Defesa
EPEX	Escritório de Projetos do Exército
F TER	Força Terrestre
GAB CMT EX	Gabinete do Comandante do Exército
GC	Gestão do Conhecimento
GP3EB	Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos do Exército
GPEX	Sistema de Gerenciamento de Projetos do Exército
IC	Inteligência Competitiva
INTRANET	Rede de Computadores Privada
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
NEGAPEB	Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro
NOBRADE	Norma Brasileira de Descrição Arquivística
OADI	Órgãos de Assistência Direta Imediata

OCOP Operacional Plena	Projeto Estratégico do Exército de Obtenção da Capacidade
ODG	Órgão de Direção Geral
ODOP	Órgão de Direção Operacional
ODS	Órgão de Direção Setorial
OM	Organização Militar
PAGC	Portfólio de Apoio a Gestão do Conhecimento
PEEX	Plano Estratégico do Exército
PEO	Perfil Organizacional
PLOA	Projeto de Lei Orçamentária Anual
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PPP	Parcerias Público-Privadas
PRG EE	Programas Estratégicos do Exército
PRODE	Produtos de Defesa
PTF EE	Portfólio Estratégico do Exército
PTTC	Prestador de Tarefa por Tempo Certo
QGEX	Quartel-General do Exército
RC	Repositório do Conhecimento
RH	Recursos Humanos
RI	Regimento Interno
RITEX	Rede Privativa de Comunicações do Exército

SADLA Aprendidas	Sistema de Acompanhamento Doutrinário e Lições
SEF	Secretaria de Economia e Finanças
SGM	Seção de Gestão de Metodologias
SISFRON	Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras
SISGPPEEX Exército	Sistema de Gestão de Projetos e Programas Estratégicos do
SISOMT	Sistema Operacional Militar Terrestre
SMU	Setor Militar Urbano
SPED	Sistema de Protocolo Eletrônico
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TSA	Turma de Serviços Auxiliares
UG	Unidade Gestora
<i>Wikidout</i>	Enciclopédia Colaborativa de Doutrina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Contextualização.....	3
1.2	Formulação do problema	3
1.3	Objetivo Geral	4
1.4	Objetivos Específicos.....	4
1.5	Justificativa	5
2	REVISÃO TEÓRICA.....	7
2.1	Gestão do Conhecimento	7
2.1.1	Modelos de GC.....	12
2.1.2	Método Knoco.....	14
2.1.2.1	Método Knoco do Plano de Implementação da Gestão do Conhecimento.....	17
2.1.2.2	Benefícios do plano de implementação de gerenciamento de conhecimento do Método Knoco.....	17
3	METODOLOGIA.....	18
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	18
3.2	Caracterização da Organização objeto do estudo.....	19
3.3	Participantes da pesquisa.....	21
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	21
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	21

4	RESULTADO E DISCUSSÃO	22
4.1	Escritório de Projetos do Exército (EPEX).....	22
4.2	Portfólio de Apoio à Gestão do Conhecimento do Exército Brasileiro - EBConhecer.....	25
4.2.1	Biblioteca Digital do Exército (BDEX).....	26
4.3	Gestão do Conhecimento no EPEX.....	28
4.3.1	Base para elaboração da GC no EPEX.....	29
4.3.2	Estrutura da Arquitetura Informacional do Repositório do Conhecimento..	31
4.3.3	Tipos de Documentos.....	32
4.4	Resultados e discussões.....	35
5	CONCLUSÃO	47
	REFERÊNCIA.....	49

1 INTRODUÇÃO

As teorias da administração, tanto a linha científica, quanto a linha das relações humanas, desde os seus primórdios, abordam o conhecimento compreendido nas atividades organizacionais. A transferência de conhecimentos, antes da revolução industrial e dos estudos da administração, já era bastante utilizada nas oficinas de produção artesanal.

Os questionamentos das pessoas que formam a sociedade e a consequência das suas dúvidas, ajudam a promover o conhecimento. Segundo Alves *et al* (2018, p. 1):

Essa ansiedade por novos resultados, resolução de problemas, novas descobertas ou até mesmo questionamentos da vida cotidiana, fazem com que a população e a sociedade busquem conhecimento sobre lacunas abertas pelas dúvidas e falta de entendimento acerca de algo, passando a questionar, descobrir, obter resultados novos e evoluir. O papel do conhecimento está, portanto, totalmente intrínseco à evolução humana, onde fica latente que as sociedades que o buscaram mais intensamente foram aquelas que obtiveram maior destaque, representatividade e dominância durante dado período.

Para Willerding *et al* (2016), a valorização do ser humano e das empresas é promovida pela Gestão do Conhecimento (GC) que proporciona e amplia o capital intelectual, conseqüentemente gerando diferencial competitivo e agregando valor a produtos e serviços.

O desenvolvimento das capacidades internas, como um processo de aprendizado, de acordo com os objetivos do negócio, é cada vez mais percebido como a única maneira de obter vantagem competitiva sustentável e apoiar o desempenho do negócio.

De fato, o estabelecimento da estratégia requer o desenvolvimento de capacidades que apoiarão a consecução dos objetivos formulados pela organização. Para esse fim, as novas estratégias de negócios devem estar intimamente ligadas à maneira pela qual a organização desenvolve, enriquece e usa seu conhecimento em relação aos objetivos de negócios, às estratégias de cada recurso organizacional, às operações de negócios e às operações de recursos.

Do mesmo jeito, a literatura mostra claramente que o conhecimento é um dos recursos organizacionais estratégicos suscetíveis de apoiar o aprendizado organizacional, fornecer uma vantagem competitiva sustentável e promover o desempenho dos negócios. Mas a gestão do conhecimento (GC) também é uma tarefa difícil de executar e requer o desenvolvimento de capacidades organizacionais específicas com um processo de aprendizado de maturidade específico.

O mundo atual, com o advento da tecnologia, vem experimentando mudanças significativas, e não é diferente com o Exército Brasileiro (EB), conforme consta na Diretriz do Comandante do Exército (2019):

Mudança é a palavra de ordem. Transformações constantes, rápidas e permanentes: essa é a cena contemporânea. Nesse cenário global de conjuntura complexa e incerta, insere-se o Brasil. Em tempos instáveis, que trazem ameaças difusas, o Exército Brasileiro, enquanto instituição de Estado, lúcido e cômico, acompanha as transformações de sua era refletido nos planejamentos e no dia a dia da Força.

Diante desse cenário, o Escritório de Projetos do Exército (EPEX), que abarca os Programas Estratégicos do Exército (Prg EE), necessita gerenciar o conhecimento organizacional para assegurar-se da consistência dos seus processos e a geração de inovação capaz de proporcionar vantagem competitiva. O que consta especificado em uma de suas missões - atuar como multiplicador do conhecimento no portfólio, nos programas e nos projetos.

A GC no EB é organizada pelo Portfólio de Apoio à Gestão do Conhecimento (PAGC), que recentemente foi transferido para o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), por ordem do Comandante do Exército. Esse Portfólio é um conjunto de plataformas digitais que abriga as bases de dados referentes à gestão de informações no EB. O Comando de Operações Terrestres (COTER) criou esse Portfólio.

O Sistema engloba as produções intelectuais, as publicações de periódicos, os conceitos doutrinários, o patrimônio histórico e cultural e os produtos de eventos temáticos de interesse do Exército, visando armazenar, organizar, gerenciar, preservar, recuperar e difundir acervo em formato digital produzidos no âmbito do Exército e passíveis de integração com o meio civil.

1.1 Contextualização

A motivação deste trabalho é aprofundar as discussões sobre Gestão do Conhecimento, expondo uma visão coesa e integrada da GC com os processos gerenciais da organização, em sintonia com suas estratégias para a competitividade. Centra-se nos formatos e metodologias aplicadas de conhecimento, da abordagem teórica da criação do conhecimento, que ao mesmo tempo em que é tão comentada e repetida na literatura, normalmente é pouco explicada em mais detalhes, de forma que possa ser efetivamente aplicada em modelos de gestão para trocas de conhecimentos na organização.

Este trabalho abordará o EPEX, tendo como foco analisar o método utilizado para implementação da Gestão do Conhecimento no âmbito do Escritório, no intuito de melhorar os processos, com outros métodos praticados em empresas de projetos.

1.2 Formulação do problema

Como já informado nos parágrafos acima, o EPEX é o órgão de coordenação executiva do EME para fins de governança do Portfólio Estratégico do Exército. O Escritório participa ativamente do gerenciamento de vários programas e projetos que estão abarcados no Portfólio de Programas.

Há pouco, o Tribunal de Contas da União (TCU)¹, após análise de contratos gerenciados pelo EPEX, solicitou esclarecimentos sobre a existência de um repositório do conhecimento onde houvesse o compartilhamento de lições aprendidas entre as equipes integrantes dos Programas Estratégicos do Exército.

¹ O **Tribunal de Contas da União (TCU)** é instituição brasileira prevista na Constituição Federal para exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e administração indireta, quanto à legalidade, à legitimidade e à economicidade e a fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia de receitas. Auxilia o Congresso Nacional no planejamento fiscal e orçamentário anual. Tanto pessoa física quanto pessoa jurídica, seja de direito público ou direito privado, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumam obrigações de natureza pecuniária tem o dever de prestar contas ao TCU. Conforme o art. 71 da Constituição Federal o Tribunal de Contas da União é uma instituição com autonomia administrativa, financeira e orçamentária.

Com as recentes inovações tecnológicas, não só no meio civil, mas também, no âmbito militar, o conhecimento se faz necessário para uma organização, tanto em nível individual como organizacional, percebe-se a necessidade de verificar o processo de aprendizagem organizacional e a contribuição dos indivíduos em uma organização com as suas respectivas habilidades, conhecimento e competências.

Para realizar a GC no gerenciamento dos projetos coordenados pelo EPEX, é importante destacar que os seus militares são constantemente capacitados, melhorando suas habilidades de monitoramento e controle e dando suporte aos gerentes de projetos, evitando a ocorrência de erros administrativos, gerando, assim, eficiência e economicidade.

No entanto, com o passar do tempo, percebeu-se que apenas capacitar servidores e realizar *benchmarking* com outras organizações não seria suficiente para gerir conhecimento.

Como o assunto GC no âmbito do EB, tem ganho destaque, o que ainda é insuficiente no gerenciamento de projetos coordenados pelo EPEX, foi formulada a seguinte problemática: quais são as características de gestão do conhecimento do EPEX?

1.3 Objetivo Geral

Analisar as características de Gestão do Conhecimento no Escritório de Projetos do Exército.

1.4 Objetivos Específicos

São objetivos específicos desta pesquisa:

- i) comparar com a teoria para verificar se existem características de processo de Gestão do Conhecimento;
- ii) descrever as características de Gestão do Conhecimento utilizada pelo EPEX;

iii) identificar as informações e processos, de gestão do conhecimento, já existentes no EPEX que não estavam sendo usados no Gerenciamento de Projetos do EB; e

iv) mapear os arranjos organizacionais, demonstrando a importância do compartilhamento de ideias, através do envolvimento de todos com o estudo realizado.

1.5 Justificativa

O tema GC foi escolhido por entender-se que o maior capital que a organização possui é o conhecimento, sejam das pessoas que dela participam ou até mesmo do conhecimento adquirido através de parcerias.

Percebe-se que as organizações estão cada vez mais preocupadas com a qualidade, seja ela ambiental, profissional, pessoal ou empresarial e a informação tem grande importância quando falamos nesse assunto. A GC mostra a forma de manter a qualidade total do conhecimento gerado, armazenado e publicado em seus fluxos e processos.

É muito importante para as organizações saberem utilizar o conhecimento de seus colaboradores para novos projetos. A solução de seus problemas pode estar mais perto do que se imagina. Muitas organizações deixam de ter grandes resultados em suas atividades por não utilizarem a GC a seu favor.

Atualmente existem algumas ferramentas que podem auxiliar a GC na forma de atingir e desenvolver o capital intelectual com maior rapidez e controle. A tecnologia da informação faz com que tudo fique mais fácil em compartilhar documentos ou iniciar uma conversa com quem não está próximo, mas tem algo a agregar no assunto.

A opção pela pesquisa justifica-se devido à importância que o tema apresenta nos dias atuais, uma vez que o conhecimento vem passando por intensas mudanças e atualizações, nas últimas décadas através da gestão de projetos.

É imperioso pontuar que devido ao atual cenário financeiro, o EB, assim como todos os órgãos públicos federais, precisou atualizar o Plano Estratégico do Exército

(PEEx)² para o quadriênio 2020-2023, mantendo, contudo, a finalidade de “dar prosseguimento com a transformação do Exército rumo à Era do Conhecimento”.

O EPEX é o responsável por gerenciar o Portfólio Estratégico do Exército Brasileiro coordenando os seus programas e entregando à sociedade brasileira benefícios como: estimular o desenvolvimento social; estimular o desenvolvimento nacional; proporcionar o apoio às ações de segurança pública; promover a paz social; incrementar a pesquisa, desenvolvimento e inovação; aumentar a capacidade de dissuasão contra ameaças; e promover a projeção internacional.

Segundo Borba (2019, p. 4), o EB possui uma política de gestão de pessoas que valoriza a vivência nacional para os militares de carreira. Essa política faz com que muitos militares tenham que ser transferidos de localidade em curto período de tempo. Os cursos, muitos deles obrigatórios para a promoção na carreira, também transferem o pessoal para outras regiões. Tudo isso colabora para que as unidades do EB sofram com a alta rotatividade dos seus quadros. No EPEX não é diferente.

Diante de tudo o que foi exposto, nota-se que é necessário institucionalizar um modelo de GC dentro do EPEX que possibilite a captura, o registro, a partilha e a utilização do conhecimento individual que serão empregados, integrando-o e transformando-o em um conhecimento coletivo e aplicável dentro da organização.

² O **Plano Estratégico do Exército (PEEx)** é o documento que estabelece a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da Força, sendo complementado pelo planejamento de médio e longo prazos. Atualmente, encontra-se em vigor o PEEx 2020-2023, aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 1.968, de 3 de dezembro de 2019.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Gestão do Conhecimento

De acordo Hommerding (2001 p. 89), Gestão do Conhecimento, como conceito, surgiu em meados da década de 1990 na área estratégica das organizações, e não mais como práticas operacionais. Nesse sentido, o conhecimento executado e reunido por um funcionário ao longo dos anos e a forma de reproduzi-lo tornou-se empecilho para as organizações.

Esses conceitos, conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), se limitavam apenas a importância do conhecimento para a sociedade, poucos desses estudos eram realizados na excelência da criação desse conhecimento nas organizações e nas relações entre elas.

Ainda Nonaka e Takeuchi (1997) apontam para o entendimento diferente sobre o conhecimento em que as empresas japonesas possuem das empresas ocidentais. Defendem que o conhecimento explícito, registrado em textos e números, é facilmente processado e transmitido eletronicamente e armazenado em banco de dados, representando apenas o início do processo. Já o conhecimento tácito, de natureza subjetiva e intuitiva, é difícil de ser processado e/ou transmitido de forma lógica e metódica. No entanto, quando é convertido em palavras e/ou números que possa ser compreendido, será comunicado e compartilhado na organização, sendo exatamente quando ocorre o processo de conversão de tácito para explícito que o conhecimento organizacional é criado.

Aprender a lidar com estes dois tipos de conhecimento, e transformá-los à medida da necessidade, é o que faz as organizações estruturarem sua dinâmica de geração de conhecimento.

De Castro Wille *et al.* (2012, p. 25), compreendem o conhecimento tácito como: “é composto por elementos cognitivos e técnicos. Os elementos cognitivos ajudam o indivíduo a perceber e definir seu mundo por meio de modelos, paradigmas, esquemas, perspectivas, crenças, entre outros”.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), essa aprendizagem se dá no modelo da espiral do conhecimento, como mostrado na Figura 1:

Figura 1. **Espiral do Conhecimento**



Fonte: adaptado de (NONAKA & TAKEUCHI, 1997)

A compreensão da localização do conhecimento nas organizações e a dinâmica de criação do conhecimento foram novos caminhos abertos nos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997). Para os autores, o conhecimento se transforma em valor para a organização quando ele transita entre os estados da espiral da figura 1. O conhecimento internalizado nos indivíduos não pode gerar valor para a organização, a não ser que seja aplicado nos processos organizacionais. Nesse entendimento destacamos alguns indicadores.

Quadro 1. Exemplos de indicadores básicos dos processos de Gestão do Conhecimento, seguindo a definição de Nonaka e Takeushi.

Tipo de Passagem	Indicadores
Explícito para explícito	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de informação dos processos de negócio - Grau de certificação de processos de negócios - Nível de validação de produtos de projetos - Grau de reaproveitamento de soluções
Tácito para tácito	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de atividade de comunidades de práticas - Quantidade de grupos de discussão ativos - Efetividade de reuniões presenciais
Tácito para explícito	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de atualização da documentação de processos de negócio na memória organizacional / intranet - Quantidade de contribuições à memória organizacional / intranet por período de tempo - Quantidade de contribuições úteis à inovação de processos / produtos por período de tempo
Explícito para tácito	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de competência dos colaboradores - Quantidade / percentual de colaboradores com competência certificada por agente independente

	- Frequência de acesso e outras estatísticas de uso da memória organizacional / intranet
--	--

Fonte: TEIXEIRA FILHO (2002, p. 4)

Para um melhor entendimento o quadro 2 apresenta as principais características dos conhecimentos: Tácito e Explícito.

Quadro 2. Características do conhecimento tácito e explícito

Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Simultâneo e análogo, difícil de ser codificado.	Sequencial, classificado em documentos, práticas e treinamentos;
Subjetivo, intuição e palpites (enraizado na ação) armazenado em rotinas, práticas e procedimentos.	Objetivo, pode ser facilmente expressado por palavras e números.
Não pode ser totalmente comunicado, mas apenas percebido.	Codificado e estruturado, transmissível em linguagem formal e sistemática.
Talentos, habilidades e experiências acumuladas.	

Fonte: adaptado (ALVES 2014, p.11 apud Binotto 2005)

Diante disso, as organizações têm sido desafiadas a retirar o máximo de conhecimento de seus colaboradores que, após anos de atividades em determinado setor, adquirem informações e experiências que não são coletadas e armazenadas em um banco de dados. Hoje existem diversas empresas que prestam consultoria e oferecem cursos, treinamentos, congressos, trazendo novos conceitos, modelos e métodos, que ajudam as organizações iniciarem o próprio programa de GC.

Para Rossato (2002, p. 7) o conceito de Gestão do Conhecimento:

Gestão do Conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento. Deste modo deve fazer parte da estratégia organizacional e ter sua implantação garantida e patrocinada pela alta gerência, a quem deve estar subordinado todo o processo de Gestão do Conhecimento.

O conhecimento é o primeiro conceito central dessa área. Referenciado por Papa (2008), Choo (2003, p. 179) diz:

Numa organização, o conhecimento é amplamente disseminado e toma várias formas, mas sua qualidade é revelada na diversidade de capacitações que a empresa possui como resultado desse conhecimento. Enquanto a maior parte do conhecimento de uma organização tem suas raízes na especialização e experiência de cada um de seus membros, a empresa oferece um contexto físico,

social e cultural para que a prática e o crescimento desse conhecimento adquiram significado e propósito. O conhecimento é também o resultado dos relacionamentos que a organização manteve ao longo do tempo com seus clientes, fornecedores e parceiros. (CHOO, 2003, p.179)

Considerando o contexto atual, em que a informação é um instrumento de poder, as boas práticas em relação à retenção e à aplicação do conhecimento são determinantes no sucesso do funcionamento de instituições e empresas. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento (GC) tem como princípio a “criação de valor dos ativos intangíveis de uma organização” (JANNUZZI et.al, 2016), com o objetivo de reter e aplicar a informação obtida, de modo a criar uma vantagem comparativa (em um ambiente de negócios) ou a garantir o pleno funcionamento de uma instituição.

A GC é indispensável para a inovação, tanto incremental quanto radical, pois estimula não só novos padrões de otimização das tarefas, mas também, o uso de novas tecnologias que aprimoram diversos processos e evitam que os colaboradores que detêm o conhecimento saiam sem contribuir com a organização.

Existem diversos modelos que trabalham a Gestão do Conhecimento, mas na grande maioria enfocam os mesmos desafios: como adquirir, identificar, coletar e reunir dados para transformá-los em conhecimento.

O conhecimento e a informação, em especial no século XXI, ganharam relevância como capital econômico potencial das organizações de acordo com as opiniões de Drucker (2000) e Choo (2003, p. 28).

Para Souza (2006, p. 2):

A gestão do conhecimento aparece nesse cenário e sua proposta de identificação, maximização, codificação e compartilhamento de conhecimentos estrategicamente relevantes acaba por criar uma disposição favorável para o aprendizado constante e a valorização do capital intelectual nas organizações.

No entendimento de Papa (2008, p. 18):

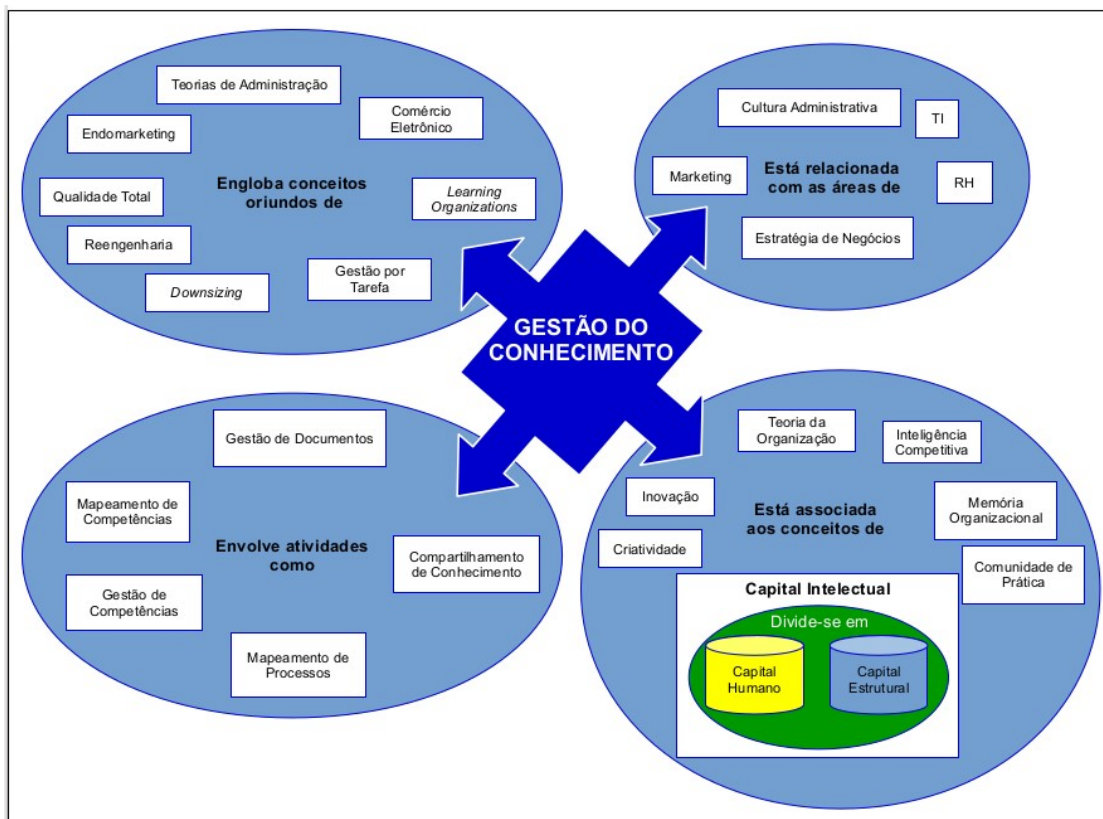
A gestão do conhecimento considerada por muitos como apenas um modismo vem se fixando como um conjunto de ideias e processos de grande valia, pois ações de criar, armazenar e utilizar conhecimentos estão sendo cada vez mais utilizadas.

Percorrendo todas as áreas, a gestão do conhecimento é, portanto, multidisciplinar, englobando áreas como Administração, Biblioteconomia, Ciência da

Computação e da Informação, Economia, Engenharia de Produção, Engenharia de Processos, Marketing, Tecnologia da Informação, dentre outras.

Como mostrado na figura 2, Papa (2008) citando Carvalho *et. al.* (2002) apresenta um mapa conceitual que engloba diversos conceitos relacionados à gestão do conhecimento:

Figura 2. Mapa conceitual sobre Gestão do Conhecimento



Fonte: Adaptado (PAPA, 2008 apud CARVALHO, 2002)

Nas organizações, existem alguns conceitos entre conhecimento, informação e dado, que em algum momento se mesclam. No entanto, mesmo que haja certa complexidade de definição, a literatura tem trazido clareza no entendimento do usuário. (BHATT, 2001). Porém, existe uma certa diferenciação entre os conceitos, segundo Nonaka e Takeuchi (1997).

De acordo com o quadro 3, foram estruturadas as características das três primeiras categorias, segundo Davenport (1998, p.18).

Quadro 3. Dado, Informação e Conhecimento

Dado	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo ♦ Facilmente estruturado ♦ Facilmente obtido por máquinas ♦ Frequentemente quantificado ♦ Facilmente transferível.	Dados dotados de relevância e propósito ♦ Requer unidade de análise ♦ Exige consenso em relação ao significado ♦ Exige necessariamente a mediação humana.	Informação valiosa da mente humana Inclui reflexão, síntese, contexto. ♦ De difícil estruturação ♦ De difícil captura em máquinas ♦ Frequentemente tácito ♦ De difícil transferência

Fonte: Davenport (1998)

2.1.1 Modelos de GC

As organizações, devido suas experiências, tem sido campo de estudos e pesquisas por diversos autores da Gestão do Conhecimento que montam suas metodologias baseados nessas experiências. No quadro 04 são apresentados alguns modelos que ajudam a compreender e analisá-las com o intuito de criar um ambiente favorável ao compartilhamento de informações e conhecimento e, também, identificar na literatura algumas metodologias de GC.

Quadro 4. Modelos de Gestão do Conhecimento

Autores	Modelos de Gestão do Conhecimento
Angeloni (2008)	Sugere para construção de uma organização do conhecimento três dimensões interagentes e interdependentes: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia. Na dimensão infraestrutura propõe serem implementadas inicialmente variáveis relacionadas a visão holística, a cultura, o estilo gerencial e a estrutura. A dimensão pessoas é composta pelas variáveis: aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, criatividade e inovação e intuição. Na dimensão tecnologia Angeloni (2008) seleciona para estudo num momento inicial, redes, data <i>warehouse</i> para <i>business intelligence</i> e um portal do conhecimento, <i>workflow</i> e gerenciamento eletrônico de documentos (GED).
Sicsú e Dias (2005)	Apresentam alguns princípios referindo-se aos modelos de Gestão do Conhecimento são eles: planejamento estratégico, Cultura de aprendizagem e tipos de conhecimento, Inovação e modernização como armas concorrenciais, Foco no sistema de informações, Futuro da organização condicionado pela sua história (administração do processo de mudança), Dinâmica interna da organização deve ser colaborativa, Condições tecnológicas adequadas (mínimas), manutenção de recursos humanos qualificados.
Terra (2005)	O modelo apresentado por Terra trata das sete dimensões do modelo de gestão do conhecimento, a partir de uma visão multidimensional, que demonstra o papel indispensável da

Autores	Modelos de Gestão do Conhecimento
	<p>alta administração como o princípio do processo. No nível estratégico a 1ª dimensão: visão e estratégica da alta administração. No nível organizacional a 2ª dimensão: cultura organizacional, 3ª dimensão: estrutura organizacional, 4ª dimensão: política de Recursos Humanos. Relacionado a infraestrutura estão a 5ª dimensão: sistemas de informações e a 6ª dimensão: mensuração de resultados. Do modelo apresentado por Terra (2005) verifica-se que as dimensões da gestão do conhecimento apontam para os componentes organizacionais: estrutura; pessoas; e ambiente externo.</p>
<p>Davenport e Pruzak (2003)</p>	<p>Apresentam alguns fatores que devem ser considerados para assegurar o sucesso de iniciativas de compartilhamento de conhecimento são eles: cultura orientada para o conhecimento; existência de infraestrutura técnica e organizacional; apoio da alta gerência; vinculação ao valor econômico e setorial (atrelada ao benefício econômico que pode patrocinar); e) alguma orientação por processos; clareza de visão e linguagem (fácil compreensão); elementos motivadores não triviais; algum nível de estrutura de conhecimento; múltiplos canais para a transferência de conhecimento.</p>
<p>Bukowitz e Williams (2002)</p>	<p>Apresentam uma metodologia que realiza um diagnóstico da gestão do conhecimento dividido em sete seções cada seção correspondente a um passo no processo de reestruturação, as quais o processo tático (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua) e o estratégico (Avalie, Construa/Mantenha, Despoje) e que sugerem uma tipologia que enfatiza a capacidade de transmissão do conhecimento.</p>
<p>Teixeira Filho (2000)</p>	<p>Apresenta de forma simplificada que a Gestão do Conhecimento é uma coleção de processos que dirige a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. O conhecimento é avaliado pelas ações que desencadeia. O modelo apresentado é composto por 5 etapas: preparação, explicitação, socialização, divulgação e avaliação. Em sua análise Teixeira Filho (2000) conclui que o conhecimento está muito associado à ação, e que os funcionários obtêm e geram conhecimento a partir das informações de diversas formas, ou seja, comparando, experimentando e que estes devem estar intelectualmente qualificados.</p>
<p>Edvisson (1998)</p>	<p>O modelo é formado por três componentes: capital organizacional (às patentes, conceitos e modelos administrativos e informatizados de uma organização); capital humano (capacidade individual de atuação de cada integrante da organização, incluídas as habilidades, a educação formal, a experiência e os valores de um determinado indivíduo); capital de clientes (clientes, parceiros, fornecedores e a imagem que a organização tem junto a eles e ao mercado).</p>
<p>Stewart (1998)</p>	<p>Apresenta a figura do capital intelectual formado por três partes: humano: inclui conhecimento e competências individuais dos funcionários; estrutural: inclui conhecimento ou competência coletiva, como processos, <i>know-how</i>, marcas e patentes, documentos; e do cliente: inclui conhecimento e vantagens advindas dos clientes. Medidas de Capital Humano segundo a visão de Stewart (1998) se referem aos empregados especializados ou às atividades que executam, e que agregam valor sob o ponto de vista do cliente. A inovação, atitudes de empregados, posição hierárquica na</p>

Autores	Modelos de Gestão do Conhecimento
	organização, rotatividade das pessoas, experiência profissional e aprendizado individual e em equipes são resultados do capital humano que podem ser medidos.
Kaplan e Norton (1997)	A GC através da visão do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) sugere indicadores e vetores de desempenho, dando um foco estratégico ao conhecimento da organização que podem ser tratados no planejamento estratégico. O BSC é uma das metodologias de avaliação baseado em indicadores e modelos de avaliação dos resultados da GC e apresenta estrutura focada nos resultados dos processos de Gestão do Conhecimento.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Propõem um modelo dinâmico de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Dentro do modelo proposto a gestão do conhecimento requer o trabalho em equipe com profissionais qualificados e uma equipe muito bem articulada com toda a organização. O Modelo apresentado trata do profissional do conhecimento ou gestor do conhecimento que devem ter as seguintes características: elevado padrão intelectual; forte noção de comprometimento para recriar o mundo segundo sua própria perspectiva; ampla variedade de experiências, tanto dentro quanto fora da organização; habilidade na condução de diálogos com os clientes externos e com os clientes internos; devem ser abertos para conduzir discussões e debates com outras pessoas.

Fonte: Souza e Kurtz (2014, p. 68-70)

2.1.2 Método Knoco

A Knoco Ltda foi criada em 1999, reconhecida na década de 1990 como pioneira no campo da gestão do conhecimento, e está localizada no endereço sito 37 *Portland Road, Kilmarnock, Ayrshire*, Escócia, Reino Unido, KA1 2DJ, com número de IVA 735 1844 30.

A empresa é líder em consultoria de gerenciamento de conhecimento, ajudando organizações de qualquer tamanho a fornecer valor comercial tangível a partir de seus conhecimentos; projetando estratégias e estruturas de gerenciamento de conhecimento, fornecendo iniciativas de gerenciamento de conhecimento e fornecendo kits de ferramentas essenciais de gerenciamento de conhecimento, como treinamento, consultoria, serviços de gestão do conhecimento e orientação estratégica para clientes em uma ampla gama de setores da indústria, incluindo mineração, radiodifusão, cervejaria, petróleo e gás, nuclear, telecomunicações, setor público de FMCG e farmacêutica.

O *know-how* da Knoco, aprimorado ao trabalhar com líderes mundiais em gestão do conhecimento nos últimos 20 anos, ajuda clientes de qualquer setor a melhorar o desempenho e aumentar a lucratividade por meio da GC. Na figura 3 estão algumas empresas que fazem parte do rol de clientes da Knoco.

Figura 3. Empresas que implementaram o método Knoco



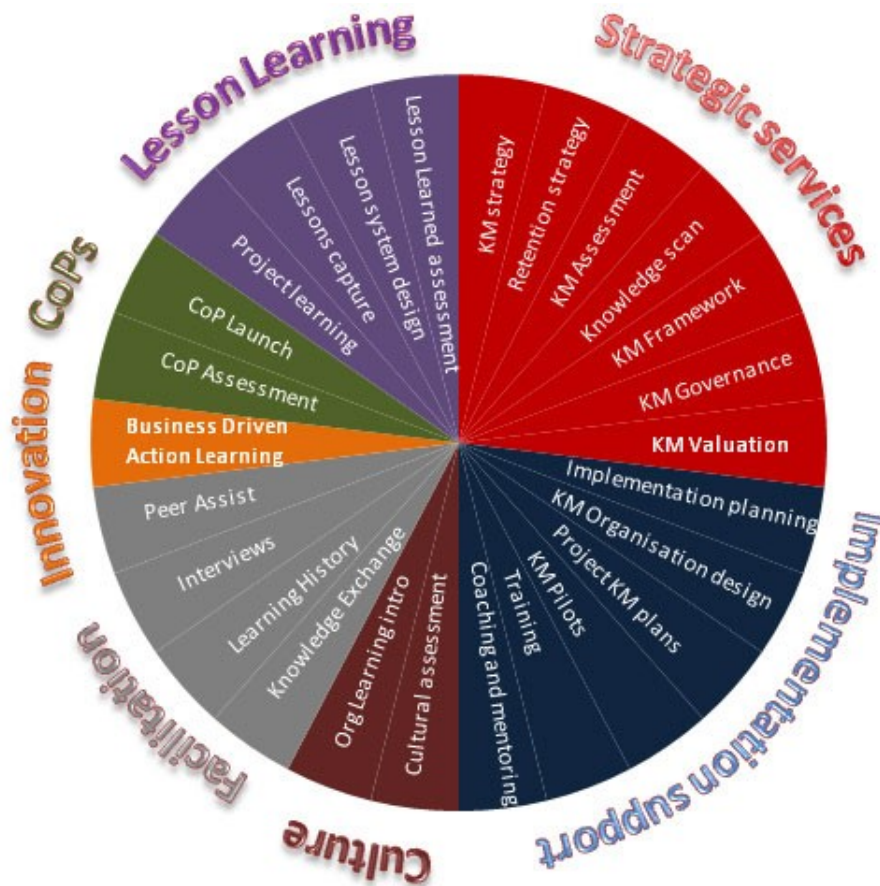
Fonte: Site <https://www.knoco.com/images/clientlogos.jpg>

Os serviços de GC da Knoco incluem os primeiros serviços de avaliação de GC e *benchmarking*, desenvolvimento Estratégia de GC, (incluindo Conhecimento e estratégia de retenção), Estrutura de GC de design e planejamento de implementação e suporte e serviços de apoio posteriores, como serviços de lições aprendidas, Formação e treinamento e suporte à comunidade de práticas.

Os serviços de Gerenciamento de Conhecimento estão listados aqui e ilustrados na figura 4 "Roda de serviço GC" mostrados na sequência.

Serviços Estratégicos; Serviços de Implementação da GC; Serviços de Aprendizagem da Lição; Facilitação do Processo de GC; Serviços de Cultura de Aprendizagem; Serviços Comunitários de Práticas e Serviços para iniciantes de GC.

Figura 4. Roda de serviço GC



Fonte: Site <https://www.knoco.com/images/km-wheel.jpg>

O método Knoco é realizado por meio de uma série de entrevistas detalhadas, sendo mapeado o estado atual da utilização e aplicação do conhecimento na organização em relação aos componentes comprovados da Gestão sistemática do conhecimento. As respostas às entrevistas são anotadas em detalhes e reunidas para procurar temas, questões e preocupações comuns. As citações-chave também são identificadas para apoiar e ilustrar as principais conclusões alcançadas. As respostas e a classificação numérica fornecem uma imagem dos pontos fortes e fracos da Gestão do Conhecimento da organização, que podem ser comparados com as competências da Gestão do Conhecimento em outras organizações.

A Avaliação de GC fornecerá uma linha de base para sua Implementação de Gerenciamento de Conhecimento e identificará os elementos ausentes que precisam ser preenchidos para criar um Quadro de Gerenciamento de Conhecimento eficaz.

2.1.2.1 Método Knoco do Plano de Implementação da Gestão do Conhecimento

Com base no programa de implementação de Gerenciamento de Conhecimento, o trabalho procura desenvolver um plano robusto de implementação de Gerenciamento de Conhecimento, que é baseado em: os resultados da avaliação e *bechmarking* (se disponível); a estratégia de gerenciamento de conhecimento (se disponível); a estrutura de gerenciamento de conhecimento proposta e acordada (se disponível); o plano de comunicação (se disponível); uma abordagem de gerenciamento de mudanças faseada; e uma análise completa dos riscos para a entrega da Gestão do conhecimento.

Figura 5. Método Knoco



Fonte: Adaptado do site www.knoco.com

2.1.2.2 Benefícios do plano de implementação de gerenciamento de conhecimento do Método Knoco

Os benefícios de um bom plano de implementação da Gestão do Conhecimento são: um conjunto claro de atividades e cronograma; um conjunto definido de pontos de decisão; e uma compreensão do investimento que será necessário.

3 METODOLOGIA

Este trabalho possui metodologia de estudo de natureza descritiva. Conforme Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. As características da GC adotadas pelo EPEX, após passar por treinamento, e a implementação desse método na GC dos programas e projetos coordenados pelo EPEX, são importantes para o crescimento organizacional.

De forma qualitativa e exploratória, este trabalho reuniu dados com oficiais que trabalham diretamente com GC no EPEX por meio de análise documental e observação participante. A pesquisa qualitativa é definida como uma técnica, segundo Malhotra (2001, p. 155), de “... pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema” que está sendo estudado.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A pesquisa aqui apresentada adotou a abordagem descritiva.

Segundo Perovano (2014), os pesquisadores preocupados com a prática, utilizam rotineiramente a pesquisa exploratória, juntamente com a descritiva.

O objeto da pesquisa está na GC dos colaboradores envolvidos na Seção de Gestão da Metodologia (SGM), mais especificamente na Subseção de Capacitação e Gestão do Conhecimento do Escritório de Projetos do Exército (EPEX).

Quanto às classificações, a pesquisa dispõe-se conforme a seguir descrito e representada na Figura 6:

De natureza aplicada: pretende-se gerar conhecimentos para aplicação prática em gerenciamentos de projetos de defesa;

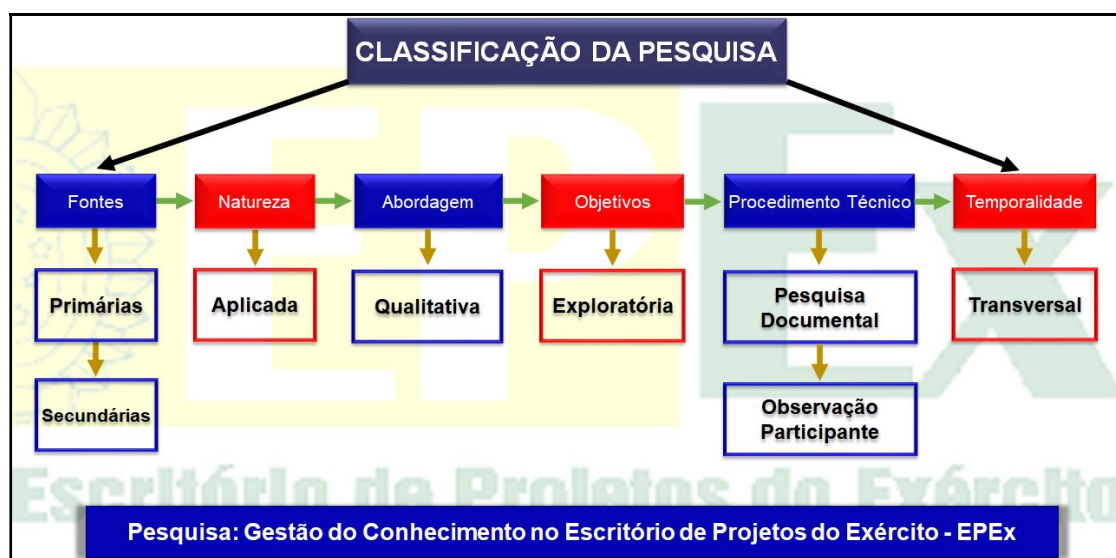
Quanto aos objetivos, este trabalho pretende apresentar uma análise exploratória e descritiva para identificar os métodos de gestão do conhecimento aplicados no EPEX;

Quanto à abordagem, foi qualitativa, aplicada a um grupo específico, aos integrantes envolvidos na Subseção de Capacitação e Gestão do Conhecimento do EPEX.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa documental e observação participante, especificamente no grupo que se refere a GC pelo EPEX.

Por fim, quanto ao aspecto da temporalidade é transversal, porque analisa dados desde a implementação da GC no EPEX, em 2018.

Figura 6. Classificação da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

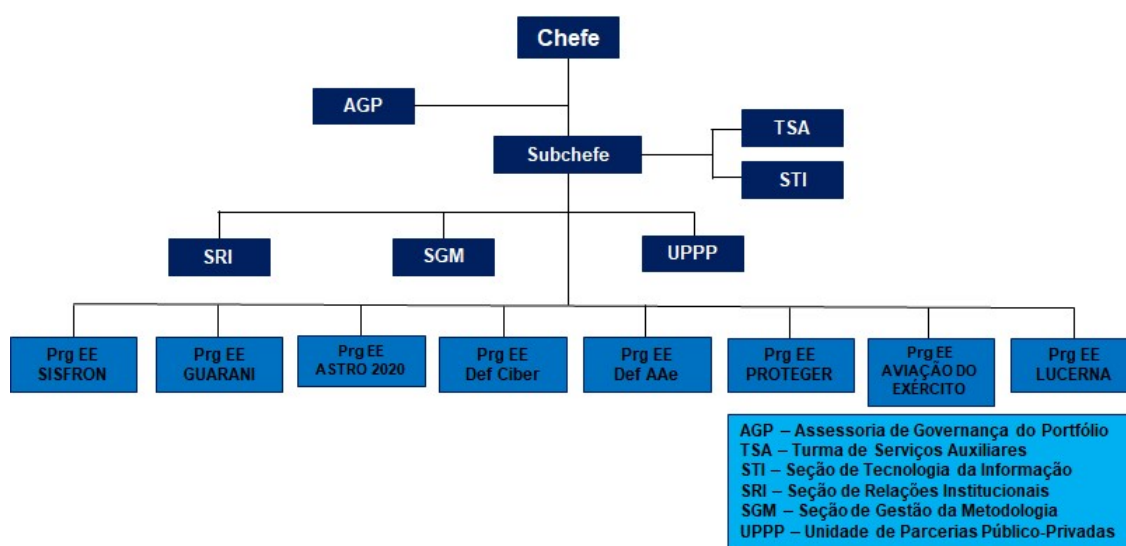
3.2 Caracterização da Organização objeto do estudo

A pesquisa ocorreu no Escritório de Projetos do Exército (EPEX), na Seção de Gestão de Metodologias (SGM), que está delimitado pela Subseção de Capacitação e Gestão do Conhecimento (SCG) do EPEX.

O EPEX é o órgão de coordenação executiva do EME para fins de gerenciamento do Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE), constituindo-se no escritório de projetos de mais alto nível da Força. Está enquadrado no Sistema Exército Brasileiro e tem como atividade fim a gestão de programas e projetos no Exército. O EPEX é o órgão central do Sistema de Gestão de Projetos e Programas Estratégicos do Exército (SisGPPEEx).

A SGM, conforme consta no Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) do EPEX, aprovado para o biênio 2019/2020, compete: realizar a gestão da metodologia de gerenciamento de portfólio, programas e projetos do Exército; propor e manter atualizadas as normas para governança e gestão do Ptf EE, programas e projetos; supervisionar e coordenar a capacitação de recursos humanos do EB em gerência do Ptf EE, programas e projetos, mantendo atualizado o respectivo banco de talentos com as informações pertinentes de pessoal; apoiar as atividades de suporte aos trabalhos de gestão do Ptf EE, programas e projetos; avaliar a maturidade da gestão do Ptf EE, programas e projetos; atualizar e difundir as lições aprendidas e as melhores práticas de gestão do Ptf EE, programas e projetos; organizar e manter o acervo técnico do EPEX, incluindo o Repositório do Conhecimento; coordenar os trabalhos de manutenção e atualização dos processos e da Cadeia de Valor Agregado do Escritório; e cooperar com a Assessoria de Governança do Portfólio (AGP) nas atividades de governança do Ptf EE.

Figura 7. Organograma do EPEX.



Fonte: EPEX, 2020.

3.3 Participantes da pesquisa

O presente estudo foi realizado com os colaboradores que trabalham no EPEX, na Subseção de Capacitação e Gestão do Conhecimento, um efetivo de aproximadamente 10 (dez) militares, de um total de 110 (cento e dez) colaboradores que exercem suas atividades no Escritório.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

A caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa foram realizados por meio de análise documental e observação participante.

De acordo com DE SOUZA, J; KANTORSKI, L. P; LUIS (2011, p. 223):

A análise documental consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e, nesse caso, preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos.

Ainda DE SOUZA, J; KANTORSKI, L. P; LUIS (2011, p. 224 apud BARDIN 1997, p. 176) sobre observação participante:

Na observação participante, o observador coloca-se na posição dos observados, devendo inserir-se no grupo a ser estudado como se fosse um deles, pois assim tem mais condições de compreender os hábitos, atitudes, interesses, relações pessoais e características do funcionamento daquele grupo.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os procedimentos para coleta e análise de dados passaram por fases distintas: pesquisa bibliográfica, investigação documental e observação participante.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 Escritório de Projetos do Exército (EPEX)

O Escritório de Projetos do Exército (EPEX), vinculado ao Estado-Maior do Exército (EME), é um escritório que está instalado no Quartel General do Exército (QGEX), no Setor Militar Urbano (SMU) da Capital Federal, Cidade de Brasília-DF. E conforme consta no Art. 13, do Regulamento do Estado-Maior do Exército, aprovado pela Portaria nº 1.053, de 11 de junho de 2018, compete:

- I - atuar como órgão de coordenação executiva do EME para fins de governança do Portfólio Estratégico do Exército, constituindo-se no escritório de projetos de mais alto nível da Força;
- II - planejar e coordenar as ações de relações institucionais de interesse do Ptf EE;
- III - propor e manter atualizadas as normas para governança e gestão de projetos, programas e do Ptf EE;
- IV - estabelecer ligação com equipes de programas, projetos e com os Escritórios Setoriais de Projetos dos ODS/ODOp e comandos militares de área, quando estabelecidos, para tratar de assuntos relativos a gerencia de programas e projetos estratégicos;
- V - atuar como multiplicador do conhecimento em projetos, programas e portfólio;
- VI - realizar a gestão de projetos de PPP;
- VII - atuar como Secretaria Executiva do Comitê Gestor de PPP do Comando do Exército (CGPCE); e
- VIII - realizar estudos e emitir pareceres sobre proposições legislativas e temas relacionados as suas áreas de atuação.

Conforme consta no PEO EPEX 2019/2020, possui como missão síntese:

Contribuir para o processo de transformação do Exército Brasileiro por meio da governança do Portfólio Estratégico do Exército e apoiar o processo de racionalização e modernização administrativa por intermédio de Parcerias Público-Privadas (PPP).

E ainda, como Visão:

Até 2021, como órgão central do Sistema de Gestão de Projetos e Programas Estratégicos do Exército (SisGPPEEx), por meio do aumento da maturidade da gestão de portfólio, programas e projetos no âmbito do Exército, ser reconhecido como instrumento de efetiva mudança organizacional, estimulado e sustentando o processo de transformação da Força e, como Secretaria Executiva

do CGPCE, apoiar o processo de racionalização e modernização administrativa do Exército, por intermédio da implementação de PPP.

A Diretriz para a Implantação e o Funcionamento do Escritório de Projetos do Exército (EPEX) foi aprovada pela Portaria nº 224-EME, de 23 de dezembro de 2005. Em seguida, a seção foi transformada na AEGP, em 2007.

Em dezembro de 2008, sob a coordenação do Ministério da Defesa (MD), foi elaborada a Estratégia Nacional de Defesa (END)³, que teve sua aprovação e publicação, pelo Governo Federal. Diante disso, o EME preparou um planejamento para atender as demandas da END, por determinação do Comandante do Exército, inclusive, contendo os projetos de interesse da Força sobre articulação e equipamento, denominado de Estratégia Braço Forte⁴.

Após a conclusão desse planejamento, em dezembro de 2009, a 7ª Subchefia/EME identificou a necessidade de uma estrutura no Exército que pudesse avaliar, propor, coordenar e integrar as ações e esforços de modo a viabilizar de forma efetiva a consecução dos projetos do Exército, com características de grande porte associadas à complexidade tecnológica e financeira. Com essa finalidade, foi criada a Assessoria Especial de Gestão e Projetos (AEGP), em 7 de abril de 2010, sob a Chefia do Gen Div Villas Bôas, para trabalhar, principalmente, com quatro projetos: GUARANI, Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras (SISFRON), DEFESA ANTIAÉREA e Obtenção da Capacidade Operacional Plena (OCOP).

A Portaria nº 134-EME, de 10 de setembro de 2012, implantou o Escritório de Projetos do Exército (EPEX), por transformação da AEGP assumindo sob sua coordenação os Projetos Estratégicos do Exército: ASTROS 2020, DEFESA ANTIAÉREA, GUARANI, PROTEGER, SISFRON, OCOP, DEFESA CIBERNÉTICA e Parceria Público-privada (PPP); tendo como missão: supervisionar, coordenar e controlar a gestão dos Projetos Estratégicos do Exército (PEE), incluindo as derivadas de aquisição, modernização e desenvolvimento de Produtos de Defesa (PRODE) definidos pelo EME; planejar e coordenar as ações de relações

³ A **Estratégia Nacional de Defesa (END)** estabelece diretrizes para a preparação e capacitação das Forças Armadas (FA), de modo a garantir a segurança do País. Trata, também, de questões político-institucionais que garantam os meios para que haja o engajamento decisivo do governo e da sociedade na macro estratégia de segurança da Nação. Além disso, aborda temas propriamente militares, definindo orientações e paradigmas para a atuação operacional das Forças Armadas (FA).

⁴ A **Estratégia Braço Forte** é o nome dado ao projeto de transformação do Exército Brasileiro.

institucionais de interesse dos PEE; supervisionar e coordenar as atividades de contratação de PRODE, referentes aos PEE sob gestão do EPEX, que, por sua complexidade, requeiram uma contratação integrada; e gerenciar os processos afetos aos Projetos Estratégicos do Exército.

Esse processo de evolução se deu a partir da capacitação de pessoal, ganho de experiência e avanços metodológicos e práticos, os quais foram marcados pela primeira tradução do Guia de Melhores Práticas em Gestão de Projetos do *Project Management Institute (PMI)*⁵, para o português, em 2009. Outro passo fundamental foi a 2ª edição das Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB)⁶, em 2012.

A partir desses marcos, o Exército atribuiu a equipes específicas a missão de gerenciar os atuais Projetos Estratégicos, as quais, sem referências anteriores e de forma inédita, passaram a executar o trabalho com base nas normas aprovadas.

As edições da NEGAPEB trouxeram conhecimento e experiências, o que foi possível identificar a necessidade de mudanças e o aperfeiçoamento de metodologia de gerenciamento dos PEE.

As alterações na gestão e classificação dos PEE foram estabelecidas pelos mapeamentos e estudos aperfeiçoados do referencial teórico existente. Constatou-se que, na realidade, no nível estratégico, o Exército possui um portfólio, subportfólios, programas e projetos.

Nesse contexto, foi aprovado pelo Comandante do Exército, em 30 de janeiro de 2017, as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT – EB).

Definido o portfólio, os subportfólios, os programas e o projeto, a fase atual é de implantação.

Atualmente o EPEX é o órgão de coordenação executiva do Estado Maior do Exército (EME) para fins de governança do Portfólio Estratégico do Exército, conforme ilustrado na figura 8, constituindo-se no escritório de projetos de mais alto nível da Força.

⁵ O *Project Management Institute (PMI)* é uma instituição norte-americana que editou, e mantém atualizado, o Guia PMBOK – *Project Management Body of Knowledge* – uma compilação das melhores práticas catalogadas sobre gestão de projetos, em âmbito mundial.

⁶ As **Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB)** são o principal referencial para a gestão de projetos no Exército, tendo por base, principalmente, a metodologia disseminada no Guia PBMBOK.

Figura 8. Portfólio Estratégico do Exército Brasileiro



Fonte: Adaptado do EPEX, 2020.

O Portfólio de Programas do Exército conta atualmente com 17 (dezesete) Programas, sendo que 8 (oito) Programas são coordenados pelo Escritório de Projetos do Exército.

Portanto, os participantes desta pesquisa foram com os militares que atuam na Subseção de Capacitação de Gestão do Conhecimento do EPEX.

4.2 Portfólio de Apoio à Gestão do Conhecimento do Exército Brasileiro - EBConhecer

O Portfólio de Apoio à Gestão do Conhecimento - EBConhecer, conjunto de plataformas digitais que agrega as produções intelectuais, as publicações de periódicos, os conceitos doutrinários, o patrimônio histórico e cultural e os produtos de eventos temáticos de interesse da Força Terrestre (F Ter)⁷, visando armazenar, organizar, gerenciar, preservar, recuperar e difundir o acervo em formato digital

⁷ Conforme o Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006, a **Força Terrestre (F Ter)** é o instrumento de ação do Comando do Exército. Para o cumprimento de suas missões operacionais, em tempo de paz, é estruturada em Comandos Militares de Área.

produzido no âmbito do Exército Brasileiro, contribuindo para a implementação da Gestão do Conhecimento e passível de integração com o meio civil.

O EBConhecer é um conjunto de plataformas digitais, livres e colaborativas, que abriga as bases de dados referentes à gestão da informação no EB. Está organizado em aplicativos com funções específicas para a gestão do conhecimento no âmbito do EB, são eles: a Biblioteca Digital do Exército (BDEx), o Portal de Periódicos do Exército (EB Revistas), o Portal de Eventos do Exército (EB Eventos), o Acervo do Patrimônio Histórico e Cultural (EB Acervo), a Enciclopédia Colaborativa de Doutrina (*Wikidout*) e o Metabuscaador (Ebusca).

Criado pelo Comando do Exército, outro objetivo dessa plataforma é aumentar a visibilidade das publicações da instituição e o acesso a elas, em consulta aberta, em conformidade com a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação)⁸.

Figura 9. EBConhecer



Fonte: <http://ebconhecer.eb.mil.br/>

4.2.1 Biblioteca Digital do Exército (BDEx)

A BDEx é uma das plataformas do EBConhecer referida neste trabalho e teve sua Diretriz, para a implementação e o funcionamento, aprovada pela Portaria nº

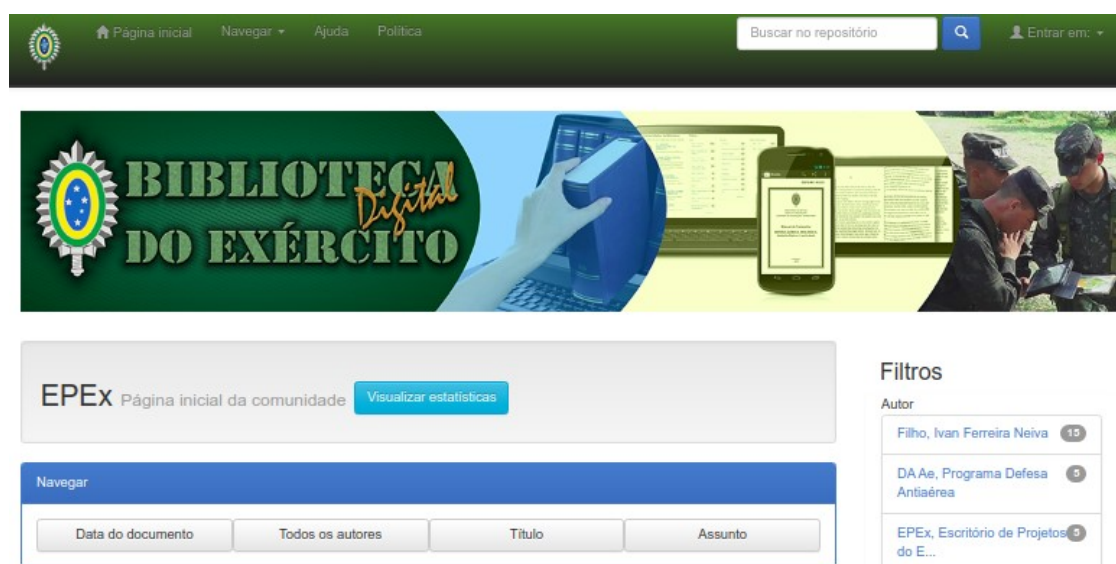
⁸ A **Lei de Acesso à Informação (LAI)**, Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, é uma lei ordinária federal que regulamenta o art. 5º, XXXIII, art. 37, §3º, II e art. 216, §2º da Constituição Federal de 1988, que asseguram o direito fundamental de acesso às informações produzidas ou armazenadas por órgãos e entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Entrou em vigor no dia 16 de maio de 2012, revogando integralmente a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005 e alguns dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que regulamentavam a matéria até então. Em nível federal, a LAI é regulamentada principalmente pelo Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, que trata sobre procedimentos de transparência ativa e passiva; pelo Decreto nº 7.845, de 14 de novembro de 2012, que trata sobre procedimentos de classificação de informações; e pelo Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016, que trata sobre a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal.

477, de 27 de março de 2018 e publicada no Boletim do Exército nº 15, de 13 de abril de 2018.

Essa Diretriz tem por finalidade estabelecer os procedimentos para a implementação e funcionamento da BDEX, considerando a participação do Órgão de Direção Geral (ODG)⁹, dos Órgãos de Direção Setorial (ODS)¹⁰; dos órgãos de assistência direta imediata (OADI)¹¹ e do Órgão de Direção Operacional (ODOp)¹².

Com o acesso a BDEX é permitida a reprodução do conteúdo da obra desde que seja, obrigatoriamente, citada a fonte. É proibida a reprodução para fins comerciais, bem como qualquer alteração no conteúdo da obra.

Figura 10. Biblioteca Digital do Exército (BDEX)



Fonte: Site da BDEX, 2020.

A BDEX possui, além das Plataformas Agregadas, as Bibliotecas dos Órgãos do Exército, conforme figura 4:

⁹ Conforme o Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006, o **Órgãos de Direção Geral (ODG)** é o Estado-Maior do Exército (EME);

¹⁰ São **Órgãos de Direção Setorial (ODS)**: DGP – Departamento-Geral do Pessoal; DEC – Departamento de Engenharia e Construção; DECEX – Departamento de Educação e Cultura do Exército; COTER – Comando de Operações Terrestres; DCT – Departamento de Ciência e Tecnologia; SEF – Secretaria de Economia e Finanças; e COLOG – Comando Logístico; e

¹¹ São **Órgãos de Assistência Direta Imediata (OADI)**: Gab Cmt Ex - Gabinete do Comandante do Exército; CCOMSEx - Centro de Comunicação Social do Exército; CIE - Centro de Inteligência do Exército; SGEx - Secretaria-Geral do Exército; e CCIEx - Centro de Controle Interno do Exército.

¹² De acordo com a Portaria do Comandante do Exército nº 127, de 21 de fevereiro de 2017, o COTER - Comando de Operações Terrestres é o **Órgão de Direção Operacional (ODOp)** do Exército.

Figura 11. Plataformas Agregadas e Bibliotecas dos Órgãos do Exército.



Fonte: Site da BDEx, 2020.

4.3 Gestão do Conhecimento no EPEX

Em Gerenciamento de Projetos existe a boa prática de coleta de lições aprendidas. Portanto, durante a execução de uma atividade, de um processo, ou de qualquer iniciativa, seja Portfólio, Programa ou Projeto, a equipe executante tem de coletar as lições aprendidas. Após a coleta, deve-se documentar todo o processo de maneira a identificar e reproduzir aquilo que foi satisfatório e, caso não tenha sido,

não repetir os mesmos erros. Diante disso, a GC no EPEX permitiu a coleta das lições aprendidas e criou comunidade de práticas.

É importante destacar que, após análise dos métodos de GC no EPEX, o Chefe da Subseção de Capacitação e Gestão do Conhecimento identificou que foi necessário a implantação de um método para Institucionalizar a GC do Escritório. A partir dessa identificação, o EPEX procurou empresas que prestam consultoria e treinamento na área de GC.

4.3.1 Base para elaboração da GC no EPEX

O Escritório identificou a necessidade de formular uma norma para otimizar a aprendizagem organizacional, a gestão de competências, a gestão de talentos, as melhores práticas e as lições aprendidas.

Primeiro passo foi realizar um curso para assimilar o conhecimento de GC com alguns militares da Subseção de Capacitação e Gestão do Conhecimento do EPEX.

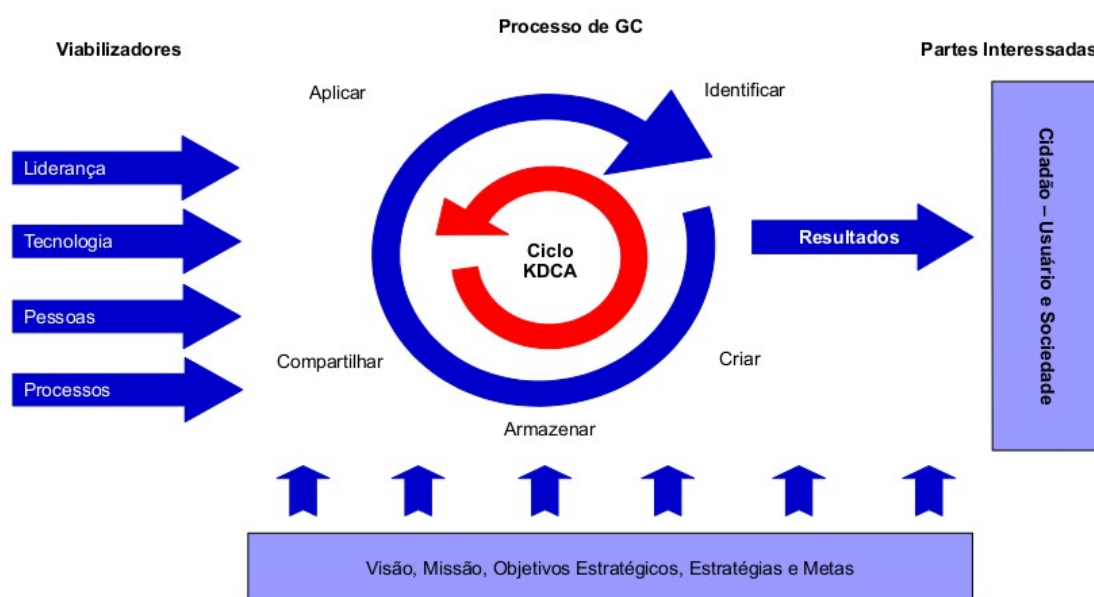
Para ajudar no processo foi utilizado o Modelo de GC da empresa Knoco e também o Modelo de GC para a Administração Pública, desenvolvido pelo pesquisador, do Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA)¹³, Dr. Fábio Ferreira Batista, que adaptou para a administração pública brasileira o modelo de GC da *Asian Productivity Organization* (APO). É importante salientar que o Dr. Fábio Batista é um dos consultores da empresa Knoco aqui no Brasil.

Antes de iniciar a jornada de implementação da GC, a organização pública precisa conhecer sua situação atual, isto é, qual é o seu grau de maturidade em GC. Tendo o Modelo de GC para a Administração Pública como nossa referência, precisamos entender os direcionadores estratégicos da nossa organização (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas) porque eles nos ajudarão a identificar e analisar nossas competências essenciais. A análise dos quatro viabilizadores (liderança, tecnologia, pessoas e processos) contribuirá para entender até que

¹³ O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) é uma fundação pública federal vinculada ao Ministério da Economia. Suas atividades de pesquisa fornecem suporte técnico e institucional às ações governamentais para a formulação e reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros. Os trabalhos do Ipea são disponibilizados para a sociedade por meio de inúmeras e regulares publicações eletrônicas, impressas, e eventos.

ponto esses fatores estão presentes na organização. As cinco atividades do processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento) e o Ciclo KDCA (*Knowledge* = conhecimento; *Do* = executar; *Check* = verificar; e *Act* = atuar corretamente) auxiliarão na realização de um mapeamento inicial das práticas de GC existentes na organização que podem ser disseminadas durante a implementação. Sua organização pode estar fazendo GC sem saber (BATISTA, 2012, p. 89).

Figura 12. Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública



Fonte: Batista (2012 p. 52.)

O Modelo de GC para a Administração Pública, como diz o seu autor, é um modelo híbrido, ou seja, é descritivo – pois descreve os elementos essenciais da GC - e ao mesmo tempo prescrito – pois orienta como implementar a GC. Outrossim, o modelo supracitado relaciona GC com resultados institucionais a fim de melhorar a gestão pública.

O segundo passo foi identificar algumas ferramentas de GC já estabelecidas no Escritório, tendo como exemplo o Repositório do Conhecimento (RC), do EPEX. Com isso, o EPEX constatou que o EB já possuía um RC, que são lançados na BDEX, vide item 2.3. Dessa forma, não foi necessário construir um repositório para

toda a Organização dado que ele já existe, sendo imprescindível fazer o lançamento dos dados nesse repositório.

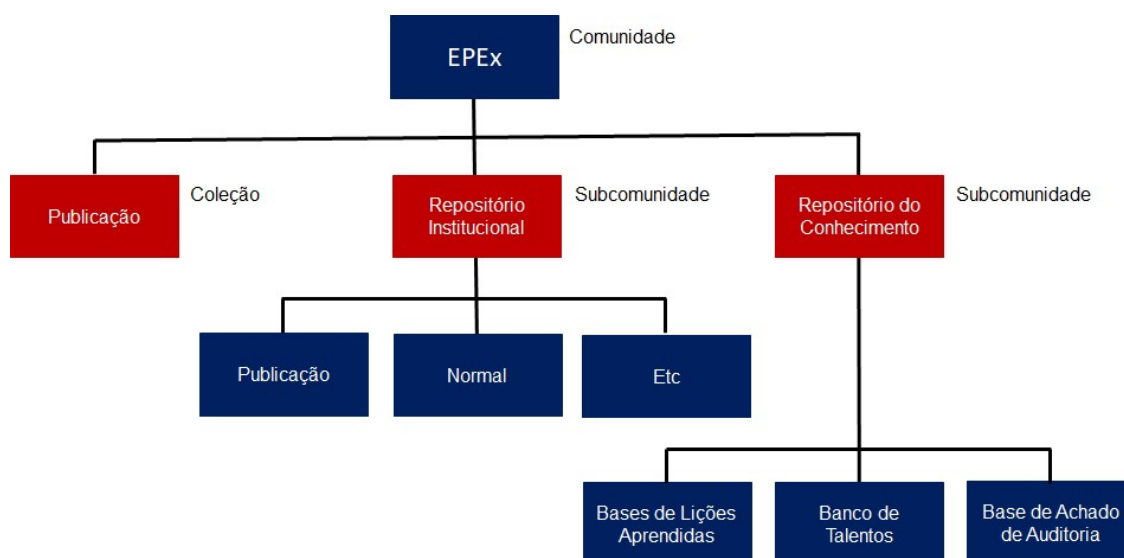
No entanto, o EPEX possui um repositório local que trata dos documentos de acesso restrito, que serão abordados mais à frente. Além disso, os documentos de acessos ostensivos são enviados para o repositório da BDEX.

O terceiro passo foi sugerir, a partir de treinamento realizado, um modelo de arquitetura informacional, tanto para o RC do EPEX, como para a criação da comunidade do EPEX dentro da BDEX. Esses modelos serão apresentados no próximo item.

4.3.2 Estrutura da Arquitetura Informacional do Repositório do Conhecimento

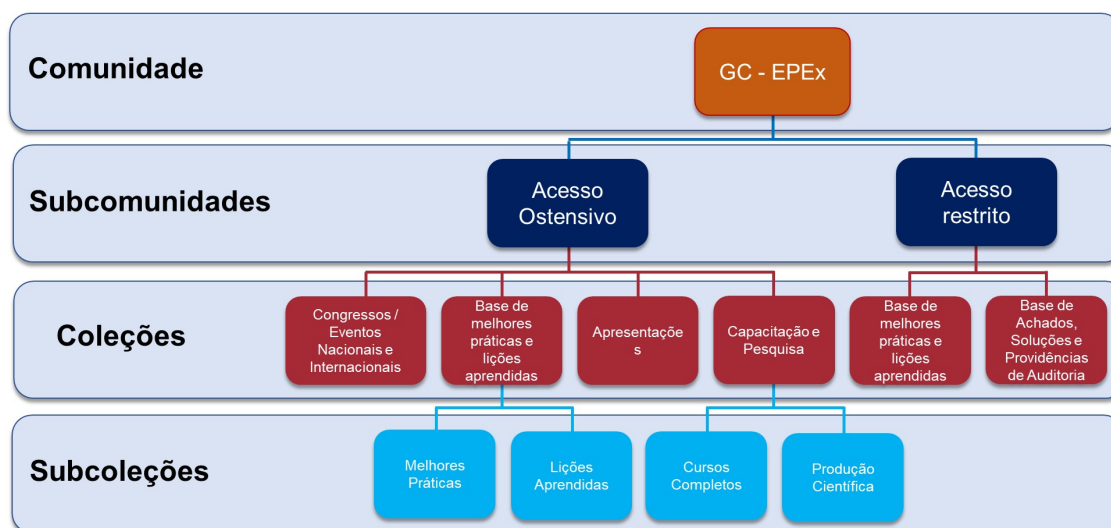
O Estudo da Arquitetura Informacional do EPEX foi sugerido pela Subseção de Capacitação e Gestão do Conhecimento, conforme figura 13. Assim como a Estrutura da Arquitetura Informacional do EPEX dentro da BDEX, vide figura 14.

Figura 13. Estudo da Arquitetura Informacional do EPEX.



Fonte: EPEX, 2020.

Figura 14. Estrutura da Arquitetura Informacional do EPEX dentro da BDEx



Fonte: EPEX 2020.

4.3.3 Tipos de Documentos

A Portaria nº 769, de 7 de dezembro de 2011, aprova as Instruções Gerais para a Correspondência do Exército (EB10-IG-01.001), e dá outras providências. Os documentos no Exército classificam-se:

I - quanto ao trânsito:

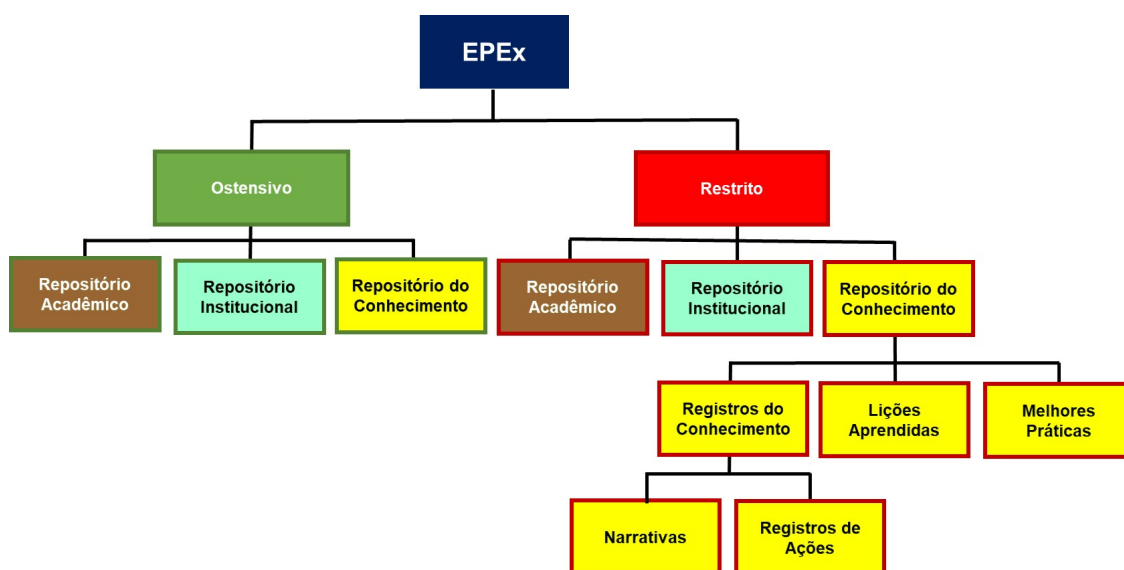
- a) externos – circulam entre autoridades do Exército e outras autoridades civis ou militares; e
- b) internos – transitam no âmbito do Exército.

II - quanto ao sigilo:

- a) ostensivos – aqueles cujo conhecimento por outras pessoas, além do(s) destinatário(s), não apresenta inconvenientes, todavia a divulgação pela mídia depende do consentimento da autoridade responsável por sua expedição; e
- b) sigilosos – tratam de assuntos que, por sua natureza, devem ser de conhecimento restrito e, portanto, requerem medidas especiais de salvaguarda para sua custódia e divulgação.

Os documentos tratados quanto ao sigilo, conforme informados acima, são os documentos ostensivos e sigilosos, esse último conhecido também como restrito. A figura 15 demonstra como são estruturados e tratados no EPEX.

Figura 15. Exemplo de Estrutura de Repositório do Conhecimento dentro do EPEX



Fonte: EPEX 2020

Os modelos de metadados aplicados e sugeridos pelo EPEX, seguem normas próprias para coleta, arquivamento e distribuição conforme Instruções Gerais aprovados pelo EB. No entanto, existe no Brasil normas para descrição de documentos arquivísticos que visam, conforme NOBRADE¹⁴ (2006, p. 10):

[...] garantir descrições consistentes, apropriadas e autoexplicativas. A padronização da descrição, além de proporcionar maior qualidade ao trabalho técnico, contribui para a economia dos recursos aplicados e para a otimização das informações recuperadas. Ao mesmo tempo que influem no tratamento técnico realizado pelas entidades custodiadoras, as normas habilitam o pesquisador ao uso mais ágil de instrumentos de pesquisa que estruturam de maneira semelhante a informação.

Os documentos preenchidos pelas equipes de execução do portfólio, dos programas e dos projetos, que fazem parte do repositório do conhecimento do EPEX, estão elencados nas Instruções Gerais: EB10-IG-01.001 (Correspondência) e

¹⁴ A **Norma Brasileira de Descrição Arquivística (Nobrade)** estabelece diretrizes para a descrição no Brasil de documentos arquivísticos, compatíveis com as normas internacionais em vigor, ISAD e ISAAR, e tem em vista facilitar o acesso e o intercâmbio de informações em âmbito nacional e internacional. A Nobrade tem por objetivo estruturar a informação a partir de elementos de descrição comuns, buscando interferir o mínimo possível na forma final em que as descrições são apresentadas.

EB-IG-01.002 (Publicações Padronizadas), distribuídos e sugeridos pelo EPEX conforme quadro 4.

Quadro 5. Sugestão de Metadados obrigatórios

Sugestão de Metadados obrigatórios	
Compõem o conjunto de metadados	Não compõem o conjunto de metadados
<ul style="list-style-type: none"> - Autor; - Tipo; - Idioma; - Palavra-chave; - Descrição (Resumo); - Termo de uso (Licença). 	<ul style="list-style-type: none"> - Fonte (dc.source);

Fonte: adaptado do EPEX, 2020.

Quanto aos tipos de documentos que podem fazer parte do acervo e que constam na IG-01.002, podem ser distribuídos conforme quadro 5.

Quadro 6. Tipos de Documentos do Exército

Internos	Externos
<ul style="list-style-type: none"> - Boletim - Caderno de Instrução - Diretriz - Instruções Gerais - Instruções Provisórias - Instruções Reguladoras - Instruções Técnico-Administrativas - Manual de Campanha - Manual de Ensino - Manual de Fundamentos - Manual Técnico - Normal - Nota Técnica - Portaria - Programa - Regimento - Regulamento - Toque Militar - Vade-Mécum 	<ul style="list-style-type: none"> - Artigo - Livro - Catálogo - Glossário - Apresentação - Dissertação - Imagem - Manual - Monografia - Plano - Política - Projeto Interdisciplinar - Revista - Tese - Vídeo - Outro

Fonte: Adaptado do EPEX, 2020.

O EPEX também sugeriu novos tipos de documentos que podem fazer parte da base de dados do repositório do conhecimento, segue conforme quadro 7.

Quadro 7. Sugestão de novos tipos de documentos.

Internos	Externos
<ul style="list-style-type: none"> - Diretriz de Iniciação - Diretriz de Implantação - Estudo de Viabilidade - Estudo para decisão - Lição Aprendida - Melhor Prática - Memória - Memória de Transformação - Parceria - Parecer Técnico - Plano do Projeto - Programas - Projetos - Relatório de auditoria - Relatório de Situação - Subportifólio - Tranche 	<ul style="list-style-type: none"> - Anais de Congresso - Conteúdo de Capacitação - Estudo - Estudo de Caso - Parecer - Memória de Congresso - Relatório de Congresso - TCC

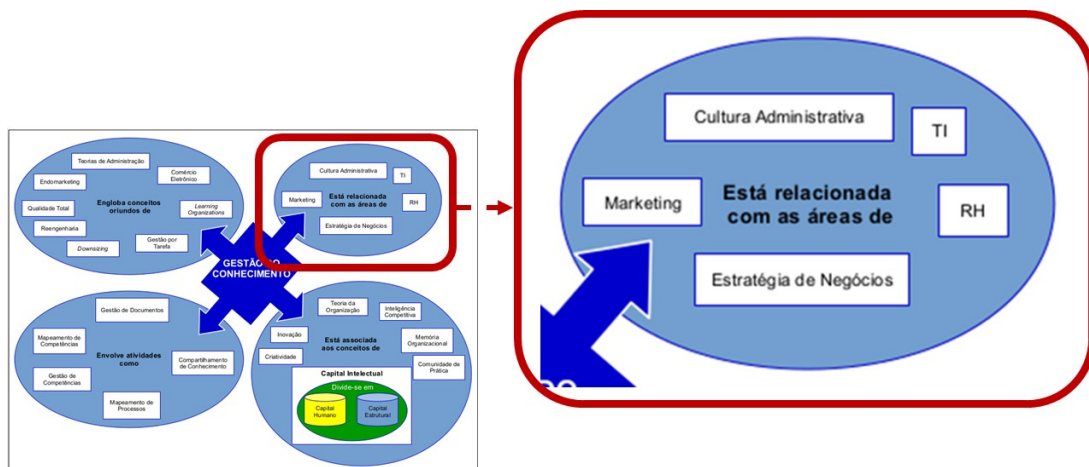
Fonte: Adaptado do EPEX, 2020.

4.4 Resultados e discussões

Após a conclusão dos estudos que tratam da implementação de diversos processos da GC no EPEX, mencionados nos tópicos anteriores, este tópico destina-se a associar os processos implementados ao Mapa Conceitual sobre Gestão do Conhecimento e a relacionar com outros modelos apresentados neste trabalho.

Conforme figura 16, Gestão do Conhecimento - está relacionada com as áreas de: cultura administrativa; TI; RH; estratégia de negócios e marketing.

Figura 16. Gestão do Conhecimento – Está relacionada com as áreas de.



Fonte: Elaboração própria

Sobre Cultura Administrativa, o EPEX está incluído no conjunto de organizações militares (OM) da organização Exército Brasileiro. Essas organizações são estruturadas hierarquicamente por cargos e funções, estabelecidas entre seus integrantes (BRASIL, 2011). Segundo Gonçalves (2005, p. 37-38), descreve à cultura organizacional da Instituição EB da seguinte forma:

Com base na Constituição, que lhe define a missão, e na interpretação contida em seus planejamentos maiores, a instituição militar se organiza em regras, muitas delas fruto de uma secular tradição – instituição permanente – e comuns a quase todas as instituições congêneres no plano mundial. Os regulamentos dispõem sobre todas as áreas e constituem uma literatura, normalmente única, sem outras iguais no mercado. Há, assim, desde os regulamentos administrativos, os manuais técnicos, os cadernos de instrução até os disciplinares, que têm a força legal de conceder poder de justiça aos comandantes. (GONÇALVES, 2005, p. 37-38)

A estrutura organizacional interna do EPEX está adequada para a realização dos macroprocessos finalísticos da sua cadeia de valor, o que contribui de forma positiva na primeira etapa da implementação da GC do método Knoco, Avaliação. O que permite identificar partes interessadas internas e externas.

No organograma do EPEX, vide figura 11, existe a Seção de Tecnologia da Informação (STI) que, conforme consta no Regimento Interno (RI) do EME, compete:

- a) apoiar a SG2/Gab EME no suporte aos recursos e na gestão da infraestrutura do EPEX (dados, vídeos, sistema de câmeras e da telefonia interna);
- b) apoiar a SG2/Gab EME na instalação, configuração e manutenção dos equipamentos e sistemas de Tecnologia da Informação (TI) quando relacionadas às atividades do EPEX;
- c) implementar os requisitos de segurança da informação e comunicações, seguindo as orientações técnicas da SG2/Gab EME, observada a legislação vigente, por intermédio da análise e avaliação de riscos aos repositórios de arquivos;
- d) apoiar a SG2/Gab EME na execução de procedimentos para proteção dos ativos organizacionais; e
- e) apoiar e suprir a Equipe de Tratamento e Resposta a Incidentes em Redes Computacionais do EME, conforme a hierarquia de acionamento – SG2/Gab EME/ 7º CTA/ Inteligência.

Definir tecnologias e infraestrutura é outro passo na implementação da GC. A TI tornou-se mais acessível e transparente para o usuário, os custos de aquisição e

manutenção são reduzidos constantemente e há cada vez mais recursos disponíveis. Com as Plataformas Digitais melhora a comunicação e a interação entre a organização e o público interno e externo.

O EPEX possui sistema todo informatizado, ambiente físico de colaboração e mecanismos de busca nos RC, o que possibilita o acesso e reutilização da informação, percorrendo uma das fases da espiral do conhecimento, a internalização e aprendizagem, com a passagem do conhecimento explícito para tácito.

A área de Recursos Humanos no EPEX está sob responsabilidade da Turma de Serviços Auxiliares (TSA), cujas competências estão homologadas pelo Regimento Interno do EME, como segue:

a) em relação ao pessoal:

- 1) assessorar o Chefe e o Subchefe nas questões relativas ao controle de pessoal e dos efetivos;
- 2) coordenar e encaminhar os processos de contratação e exoneração de PTTC;
- 3) elaborar, acompanhar e controlar os atos de recepção e despedida de militares;
- 4) fiscalizar e elaborar as diversas escalas atribuídas ao EPEX;
- 5) elaborar e coordenar as atividades do Plano de Férias;
- 6) coordenar e acompanhar os processos de avaliação dos militares;
- 7) subsidiar informações para decisão quanto aos processos de concessão de medalhas; e
- 8) fiscalizar e orientar o pessoal do serviço de limpeza.

b) em relação ao material:

- 1) controlar o material carga;
- 2) solicitar e acompanhar a manutenção dos materiais elétrico, hidráulico e de serviços gerais; e
- 3) solicitar e controlar a distribuição do material de expediente.

No que diz respeito a Estratégia de Negócios, o documento do EB que discorre sobre isso é o Plano Estratégico do Exército (PEEx), que contempla o Portfólio de Programas do Exército. Esse documento é atualizado a cada 4 (quatro) anos, de acordo com o Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA). Em sua versão atual, os objetivos estratégicos são: contribuir com a dissuasão extrarregional; ampliar a projeção do Exército no cenário internacional; contribuir com o desenvolvimento sustentável e a paz social; atuar no espaço cibernético com liberdade de ação; modernizar o Sistema Operacional Militar Terrestre (SISOMT) – preparo e emprego da Força Terrestre; manter atualizado o Sistema de Doutrina Militar Terrestre; aprimorar a Gestão Estratégica da Informação; aperfeiçoar o

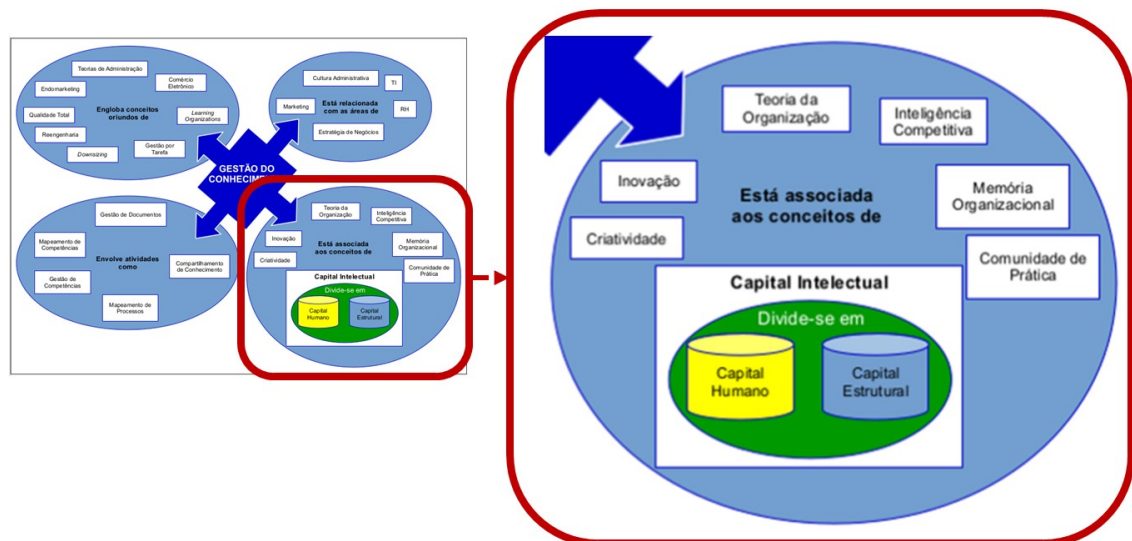
Sistema Logístico Militar Terrestre; aperfeiçoar o Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação; aumentar a efetividade na gestão do bem público; fortalecer os valores, os deveres e a ética militar; aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura; fortalecer a Dimensão Humana; ampliar a integração do Exército à Sociedade e maximizar a obtenção de recursos do orçamento e de outras fontes.

Quanto ao *Marketing* no EPEX segue o que preceitua o Manual de Campanha Comunicação Social, de 2009, que contempla *Marketing* Institucional no seu art. 3º. No entanto, no artigo 2º, considera *marketing* “um processo social e gerencial, por meio do qual, indivíduos, grupos e instituições obtêm aquilo que desejam e necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.” E continua considerando que, o *marketing* institucional só se manifesta quando passa para o campo das ideias e dos conceitos intangíveis, transpondo a atividade econômica.

Com a utilização do *marketing* realizado no EPEX tem-se a passagem do conhecimento explícito para explícito, como exemplo, acelera o aprendizado e aumenta o conhecimento dos colaboradores, é a passagem do conhecimento da externalização para a combinação.

Continuando, a figura 17 informa que os conceitos de Gestão do Conhecimento - estão associados aos conceitos de: teoria da organização, inteligência competitiva, memória organizacional, comunidade de prática, capital intelectual (capital humano e capital estrutural), criatividade e inovação.

Figura 17. Gestão do Conhecimento – Está associada aos conceitos de.



Fonte: Elaboração própria

Às tomadas de decisões de caráter estratégico, tático e operacional dentro das empresas públicas e privadas são baseadas na Inteligência Competitiva (IC), que é proveniente da GC. Processo esse que tem, por meio de métodos e técnicas próprias, a finalidade de desenvolver e auxiliar todo o trabalho voltado para a inovação das empresas (MELO; MEDEIROS, 2017, p. 117).

O Quadro 8, conforme (MELO; MEDEIROS, 2017, p. 117-118 *apud* Valentin, 2002), descreve as comparações entre GC e IC.

Quadro 8. Comparação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva.

Gestão do Conhecimento	Inteligência Competitiva
Foco: Capital Intelectual da Organização	Foco: Estratégias da Organização
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento; - Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação; - Tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação; - Transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional; e - Criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento da capacidade criativa do capital intelectual da organização; - Prospecção, seleção e filtragem de informações estratégicas nos dois fluxos informacionais: formais e informais; - Agregação de valor às informações prospectadas, selecionadas e filtradas; e - Utilização de sistema de informação estratégico voltado à tomada de decisão.
Trabalha essencialmente com os fluxos informais de informação	Trabalha com os dois fluxos de informação: formais e informais

Fonte: (MELO; MEDEIROS, 2017, p. 117-118 *apud* Valentin, 2002)

De acordo com o Planejamento Estratégico Operacional - PEO EPEX 2019/2020, em seu Anexo B, detalha de forma sucinta como o EPEX trabalha a IC, utilizando os fluxos de informação formais e informais, como segue:

O EPEX, por estar no QGEx e vinculado ao EME, é servido por rede de computadores moderna e eficiente, está integrado ao EBCorp e tem seus ativos protegidos. Seus servidores encontram-se centralizados na SG2/Gab EME. Comunica-se por rede privativa de comunicações (RITEx). Possui rede EBNET e INTRANET para comunicação de dados informatizados, utiliza o SPED para a rede administrativa, e o STARK, para emissão de mensagens instantâneas corporativas, não oficiais, dentro da Rede de Dados do EME, possui sala de reunião e videoconferência, além de uma rede de canal técnico para o SisGPPEEx, utilizando o GPEx, que futuramente será substituído pelo GP3EB.

Quanto a memória organizacional, o EPEX, desde sua implantação, é responsável pelo Ptf EE e possui os dados, informações e conhecimento dos contratos, processos, manuais, normas dentre outros, registrados, arquivados e disponíveis na intranet e site próprio do Escritório e na BDEEx, permitindo acesso ao conhecimento da organização.

No âmbito do Exército existem algumas plataformas digitais que auxiliam no compartilhamento de lições aprendidas e melhores práticas, o Sistema de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (SADLA), em que os usuários podem submeter suas propostas, editá-las, acompanhar seu andamento, consultar outras propostas em processamento, fazer comentários, além de ter acesso ao banco de dados de lições aprendidas e melhores práticas já homologadas pelo Centro de Doutrina do Exército (C Dout Ex/COTER) e o Sistema de Gerenciamento de Projetos do Exército (GPEX), que é um *Software* que permite ao gestor a elaboração de documentos com base na NEGAPEB.

Além das plataformas mencionadas neste trabalho, nos itens 4.1 e 4.2, e das plataformas SADLA e GPEX, utilizadas pelo EPEX, o antigo Chefe do EPEX expediu a Ordem de Serviço nº 001/2019-SGM/EPEX que define as ações e a programação para a revisão das normas publicadas e para confecção de novas normas a cargo do EPEX, ordenando aos elementos subordinadas o compartilhamento das lições aprendidas e boas práticas de gerência e monitoramento de programas e coordenação do Portfólio. Conforme consta na Figura 12 – exemplo de Estrutura de Repositório do Conhecimento dentro do EPEX.

A SGM é a responsável por levar em conta as lições aprendidas, boas práticas e sugestões apresentadas pelas diversas partes interessadas, quando essas forem pertinentes, com a melhor metodologia aplicável, ressalvadas as questões legais e os interesses da Força.

O EB realiza investimentos em Capital Intelectual (CI) visando à capacitação profissional militar, treinamento de combate, formação e aperfeiçoamento de engenheiros militares e desenvolvimento tecnológico. A gestão do CI na atividade de gestão de projetos interna no EB insere-se neste orçamento pois a Instituição necessita investir na capacitação de seus gestores e na implantação de tecnologias com vistas a potencializar seus resultados (MONTEIRO, 2016, p. 3).

Chiavenato (1994) conceitua o Capital Intelectual sendo constituído pelo Capital Humano, que é o conjunto das habilidades das pessoas que trabalham em uma empresa em agir em determinadas situações, educação, experiências, valores e competências, pelo Capital Interno, que é conjunto de conceitos, modelos, processos, sistemas administrativos e informacionais criados pelas pessoas e utilizados pelas organizações, e pelo Capital Externo, que é o conjunto das relações com clientes, fornecedores, *stakeholders*, marcas, imagem e reputação.

O EPEX conta com quadros capacitados para estudar, selecionar e utilizar metodologias e ferramentas de Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos do Exército (GP3EB) e apresenta estrutura, nível de maturidade em GP3 classificado como “padronizado” e conta com o que pode lhe propiciar um papel de liderança no processo de estruturação da Comunidade de Aquisições de Defesa no Brasil.

Criatividade é uma das competências abordadas pela Portaria nº 280 - DGP, de 17 de dezembro de 2014, trazendo o seguinte conceito:

V - Competência Criatividade:

- a) propõe melhorias nos métodos e processos de trabalho, visando à solução de problemas e à obtenção dos melhores resultados;
- b) busca soluções alternativas diante de limitações para a consecução de um trabalho;
- c) resolve problemas de forma criativa e apropriada;
- d) sugere a implementação de novas ideias que agreguem valor aos processos; e
- e) contribui para a criação de novas abordagens e tecnologias aplicáveis ao ambiente onde se encontra, visando atender aos objetivos organizacionais.

Segundo Nei Grando (2012) “criatividade é o processo de geração de ideias originais com valor”. O que quer dizer que o indivíduo pode ser criativo em todas as áreas como matemática, música, arte, gestão, dentre outros.

Ainda Nei Grando (2012) “a inovação por sua vez, consiste em colocar as ideias na prática, gerando novos produtos, melhorando processos ou criando novos modelos de negócio que levam ofertas de valor ao mercado com sucesso”.

De acordo com o site do Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT), a Portaria de Implantação da Agência de Gestão e Inovação Tecnológica (AGITEC), nº 109/EME, de 01 de junho de 2015, está operando com ênfase nos processos

finalísticos de Prospecção Tecnológica, Gestão da Propriedade Intelectual, Gestão do Conhecimento Científico-Tecnológico e Promoção da Cultura de Inovação.

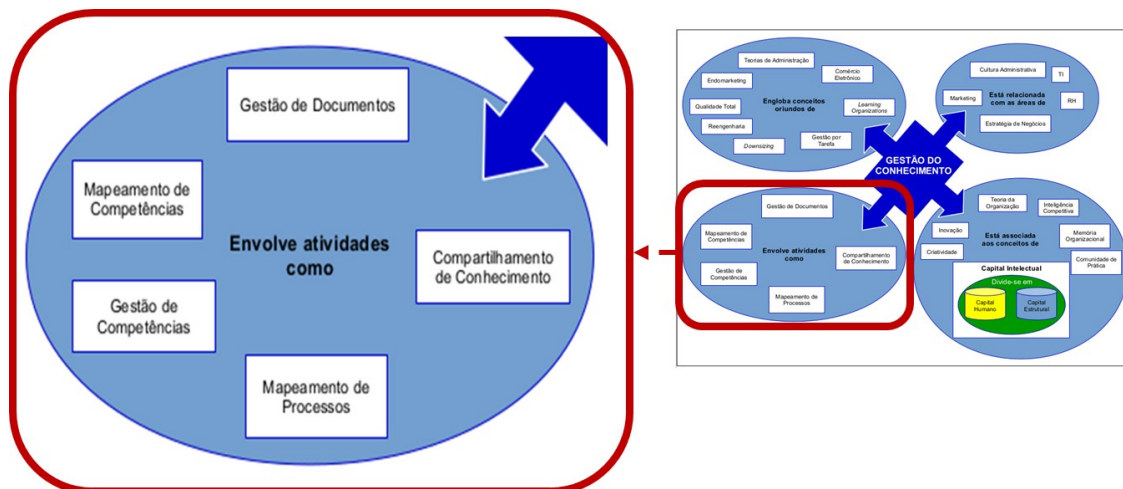
Observa-se, portanto, a dependência entre GC e Inovação.

A relação entre a Gestão do Conhecimento e a inovação é íntima, [...] a inovação materializada decorre de novos conhecimentos que são gerados durante as interações entre as pessoas na busca da superação de barreiras que se interpõem entre um determinado estado atual e a visão pretendida. (DIAS, 2012, p. 30)

O EPEX a todo momento, está trabalhando com inovação, tanto com as tecnologias de novos sistemas, como com a formulação dos processos que precisam adequar-se as novidades.

Os próximos tópicos abordados constam na Figura 18, Atividades envolvidas na Gestão do Conhecimento e trata de Gestão de Documentos; Compartilhamento de Conhecimento; Mapeamento de Processos, Gestão de Competências e Mapeamento de Competências.

Figura 18. Atividades envolvidas na Gestão do Conhecimento.



Fonte: Elaboração própria.

A Gestão de Documentos do EPEX é realizado por todas as seções. A formulação, distribuição e arquivamento dos documentos. Vale ressaltar a observância à Lei Federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, nova Lei Geral de

Proteção de Dados (LGPD)¹⁵ na diferenciação entre documentos os ostensivos e restritos.

Portanto, é a confirmação de mais um passo na implementação da GC com os processos e práticas de GC, organizando uma criação da base de conhecimento e da base de interpretação.

O compartilhamento de conhecimento do EPEX é realizado por meio de reuniões entre as equipes para transmissão das lições aprendidas e boas práticas, seminários, workshops, treinamento interno e preenchimento de relatórios e memórias, bem como oficinas para capturar e documentar o conhecimento.

A Portaria nº 213-EME, de 7 de junho de 2016. Aprova o Manual Técnico (EB20-MT-11.002) Gestão de Processos, que trata em seu Capítulo VI, exclusivamente sobre Mapeamento de Processos e informa em suas generalidades que:

Para o início das atividades de mapeamento de processos convém que o escopo da iniciativa esteja bem delimitado e os processos alvo estejam priorizados. Isso aumenta as chances de uma condução eficaz do projeto, evitando retrabalho e dispersão com relação aos objetivos esperados.

O Departamento Geral do Pessoal (DGP) é o órgão responsável por realizar toda a gestão de pessoas no Exército Brasileiro. Nesse contexto, o DGP publicou a Portaria nº 280 - DGP, de 17 de dezembro de 2014, que aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR60.007) e dá outras providências.

A referida Portaria aborda todos os temas relacionados às competências necessárias para o bom desempenho dos militares, e possui no seu art. 2º os seguintes objetivos:

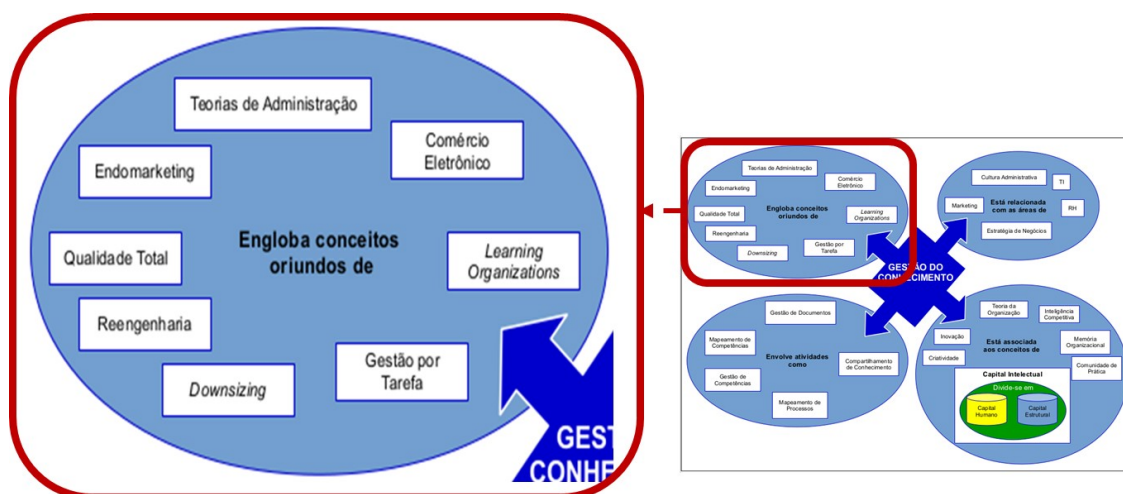
- I – subsidiar a melhoria do desempenho dos militares;
- II – fornecer à Instituição informações sobre o desempenho de seus integrantes;

¹⁵ **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) - Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018** – Tem como objetivo específico conseguir definir as principais diretrizes relacionadas com a obtenção, tratamento, proteção e análise dos dados pessoais, principalmente nos meios digitais. Ela protege os dados dos indivíduos, sejam eles pessoas naturais ou jurídicas, de direito privado ou público. Visa gerar o equilíbrio entre o uso comercial, científico e governamental das informações, sem prejudicar direitos fundamentais previstos na Constituição Federal, tais como o direito à privacidade, liberdade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

- III – possibilitar o planejamento e a execução de ações para a correção de desempenhos insatisfatórios;
- IV – permitir o constante aperfeiçoamento dos militares;
- V – subsidiar os processos decisórios na área de pessoal; e
- VI – facilitar o exercício da liderança pelos comandantes em todos os níveis.

A gestão e o mapeamento de competências dos integrantes do EPEX são de fundamental importância e devem compreender as ações destinadas a atrair, capacitar, manter e motivar os militares que o compõem e que são seu principal ativo. É preciso que os integrantes do EPEX tenham o perfil adequado às suas funções, sendo capacitados e motivados a exercer suas atividades com alto desempenho, trabalhando individualmente ou em equipe (DIRETRIZ DO CH EPEX – PEO EPEX 2019-2020).

Figura 19. Gestão do Conhecimento – Engloba conceitos oriundos de.



Fonte: Elaboração própria.

O clima organizacional no Exército Brasileiro possui peculiaridades, pois como instituição, carrega um conjunto próprio de valores, ética e comportamentos que estão incorporados nos militares, o que particulariza interesses individuais e organizacionais (SEARA, 2018, p. 19).

Quanto ao clima organizacional no EPEX, é importante salientar que sua estrutura promove aprendizado e inovação.

No Exército, as Organizações Militares (OM) são as que podem possuir Unidade Gestora (UG), e as OM que possuem UG são as que podem fazer compras por meio de licitação, pregão e outros meios estabelecidos por lei. Normalmente

utilizam a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. No caso, o EPEX, como já mencionado nos capítulos anteriores, é um Escritório subordinado ao EME, não sendo uma Organização Militar (OM) e, também, não é uma Unidade Gestora (UG).

A aprendizagem organizacional tem sido uma das principais metas do EPEX, mesmo que intuitivamente, pois tem procurado informatizar todo o seu processo de coleta de dados, informação e conhecimento, por meio das plataformas digitais e *software*, permitindo o alcance de novos conhecimentos.

O GPEX é um software muito utilizado pelo EPEX na Gestão de Tarefas, pois possibilita o controle integrado de todos os processos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento do projeto. Trabalhando, assim, todas as fases do projeto.

Fazendo um comparativo com o método Knoco, na etapa Estratégia/Desenvolvimento do Sistema percebeu-se que o EPEX necessita fazer a interoperabilidade dos sistemas e transformar as informações armazenadas em conhecimento tácito. Pois, já dispõe e faz uso de diversas plataformas digitais e planos de GC utilizados pelo EB. No entanto, ainda engatinha para solidificar o modelo de GC.

O que pode ocorrer de *Downsizing* e/ou Reengenharia no EPEX, é o caso de ser extinta alguma seção ou subseção e ser incorporada a uma outra, os colaboradores são realocados. No entanto, o Escritório não perde a quantidade do efetivo. Porém, quanto ao downsizing o capital intelectual pode diminuir devido a aposentaria ou transferência, sobre esse último ocorre com frequência na organização EB.

O EPEX se utiliza de todos os processos e técnicas instituídos pelo Exército. As plataformas digitais são exemplos. Mas, segundo a Diretriz do Ch EPEX - PEO EPEX 2019-2020, a intenção é se consolidar como um centro de referência em gestão, principalmente no âmbito da Administração Pública, desenvolvendo e empregando técnicas e processos avançados de gestão adaptados à realidade do Exército e contando com uma equipe de alto desempenho. Buscar a qualidade na gestão deve ser o paradigma.

Um ambiente de trabalho motivador deve ser um objetivo de todos os seus integrantes. Atitude colaborativa de todos os integrantes do Escritório, que favoreça a coesão, o comprometimento com a missão e o orgulho de pertencer a uma organização é de importância fundamental, não só para o EPEX, mas, para o EB também.

O EPEX promove essa visão em suas ações pois busca atrair, capacitar, manter e motivar os militares que o compõem e que são seu principal ativo. O respeito ao militar, como indivíduo e como profissional, deve se constituir em alicerce, o qual deverá ser expresso no trato com os subordinados, pares e superiores. Essa característica possibilita a implementação dessa etapa do método knoco em toda a organização.

Depois de fazer uma comparação entre os métodos de GC utilizados pelo EPEX com o mapa conceitual de GC, bem como com o método Knoco. Verificou-se que o Escritório já possui, dentre as características dos métodos mencionados, um modelo de GC que, após passar por avaliação, se utiliza do Ciclo KDCA para identificar o conhecimento, as lições aprendidas, as boas práticas, e tem criado, compartilhado e aplicado o conhecimento. Modelo ainda incipiente, que precisa ser repassado para toda a organização.

5 CONCLUSÃO

Os objetivos desse trabalho foi analisar as características de GC, comparar com a teoria e verificar se existem as essas características; identificar as informações e processos e mapear os arranjos organizacionais

As análises identificaram que o EPEX possui um modelo de GC ainda em fase inicial, necessitando de mais testes para implementar o método de GC em toda a organização. Comparando com a teoria proposta, o EPEX já possui em seu modelo de GC praticamente todas as características de um plano sólido de GC.

Foram identificadas diversas informações e processos que permitiram mapear e sugerir novos arranjos organizacionais, como a criação e divisão de comunidade e subcomunidade, como também, organizar um novo fluxograma de RC.

Quanto aos objetivos propostos neste trabalho, conclui-se que os questionamentos formulados foram atendidos, colaborando de maneira eficiente para as atividades de implementação dos processos de Gestão do Conhecimento no EPEX.

A revisão realizada na literatura, juntamente com a análise documental e observação participante, possibilitou não somente descrever as características dos processos de GC no EPEX, como também permitiu identificar os processos já existentes e quais estão sendo usados pelo Escritório, evidenciando o Repositório do Conhecimento.

O trabalho abordou em seus capítulos iniciais diversos modelos de implementação da GC, bem como algumas plataformas de gestão de dados, informação e conhecimento elaborados pelo EB. Destaque atribuído as plataformas digitais EBConhecer e BDEEx.

É importante destacar a utilização do GPEX, *software* criado pelo EB e que possui contribuição relevante, dado que ajuda os gerentes de projetos com o acompanhamento das informações.

A partir das constatações sobre a forma como o EPEX faz a GC e com base na literatura, sobretudo em modelos aplicados em outras organizações públicas, verificou-se que o último passo a ser realizado é a institucionalização do programa

de implementação da GC no EPEX, e assim possa expandir para a instituição Exército Brasileiro.

Por fim, sugere-se que trabalhos futuros apresentem modelos de planos de implementação da GC e sejam estudados os processos de implantação ou a evolução dos resultados em processos dos gerenciamentos dos projetos a partir da aprovação aos novos modelos.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C.D. de. (2008). *Gestão do Conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.

ALVES, Elson Oximenes *et al.* *Framework para implementação da gestão do conhecimento em organizações de grande porte: o caso da Agência de Gestão e Inovação Tecnológica do Exército Brasileiro*. 2018.

ALVES, Maria Angela. Um estudo teórico sobre o papel de liderança na implementação da gestão do conhecimento nas organizações. 2014.

ANGELONI, M. T. (Org). *Organizações do Conhecimento: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologia*. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.

BARCELOS, Lucineia Ema Cordeiro *et al.* *Práticas de gestão do conhecimento aplicáveis à comissão permanente de pessoal docente da Universidade Federal de Santa Catarina*. 2017.

BHATT, Ganesh D. *Information dynamics, learning and knowledge creation in organizations*. ***The learning organization***, 2000.

BOMFIN, David Ferreira; DE ÁVILA NUNES, Paula Cristine; HASTENREITER, Flávio. Gerenciamento de Projetos segundo o Guia PMBOK: desafios para os Gestores. ***Gestão e Projetos: GeP***, v. 3, n. 3, p. 58-87, 2012.

BORBA, Estevan Ferreira de; Projeto de Implementação da Gestão do Conhecimento na Diretoria de Sistemas e Material de Emprego Militar – GC-DSMEM, 2019.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS. **Nobrade: norma brasileira de descrição arquivística**. Conselho nacional de arquivos, 2006.

_____. Exército Brasileiro, **Diretriz do Comandante do Exército**, Brasília, DF, 2019.

_____. Exército Brasileiro. Escritório de Projetos do Exército. **Missão do EPEX**. Disponível em <<http://www.epex.eb.mil.br/index.php/missao>> Acesso em: 20 de setembro de 2019.

_____. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de campanha liderança militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.

_____. Exército Brasileiro. **Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB)**: EB20-N-08.001. 2.ed. Brasília, DF, 2013.

_____. Exército Brasileiro. **Sistema de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (SADLA)**. Disponível em: <https://www.eb.mil.br/todos-os-avisos/-/asset_publisher/nEIT00TYrefc/content/sistematica-de-acompanhamento-doutrinario-e-licoes-aprendidas-sadla->> Acessado em 12 de janeiro de 2020.

_____. Exército Brasileiro. **Sobre a AGITEC**, Disponível em: <www.dct.eb.mil.br/index.php/nu-agitec> Acessado em 12 de janeiro de 2020.

_____. Marinha do Brasil. **Projeto Conceitual, Gestão do Conhecimento, Conceitos e Aplicações**. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/cepe/sites/www.marinha.mil.br/cepe/files/projeto_conceitual_gestao_do_conhecimento_-_08mai.pdf> Acesso em 14 de novembro de 2019.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARDOSO, Paulo Roberto. *Análise de projetos de Sistemas de Gestão Logística de Materiais, com ênfase para lições aprendidas*. 2019.

CARVALHO, Artur Potiguara. *Autoka: uma proposta de ferramenta automatizada para diagnóstico de gestão do conhecimento em processos de software*. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: O passo para a administração participativa*. **P. imprensa: São Paulo: Makron Books**, 1994.

CHOO, Chun Wei. **Gestão de informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente**. 2003.

CRUZ, Juliana Machado. **Capital Intelectual**. 2013. Disponível em: <https://www.infoescola.com/administracao/_capital-intelectual/> Acesso em: 10 de dezembro de 2019.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, P. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 13 ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Futura, 1998.

DE BEM NORO, Greice. *A gestão de stakeholders em gestão de projetos*. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 3, n. 1, p. 127-158, 2012.

DE CASTRO WILLE, Marina Ferreira et al. Aproximações entre o processo de adaptação de Piaget e os modos de conversão do conhecimento de Nonaka & Takeuchi. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, p. 24-39, 2012.

DE SOUZA, Jacqueline; KANTORSKI, Luciane Prado; LUIS, Margarita Antonia Villar. Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. **Revista Baiana de Enfermagem**, v. 25, n. 2, 2011.

DIAS, Adriano Júnior et al. Relações entre a estrutura organizacional, a gestão do conhecimento e a inovação, em empresas de base tecnológica. 2012.

DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização. **Harvard Business Review (Org). Gestão do conhecimento**, v. 9, p. 9-26, 2000.

GONÇALVES, Rogério de Amorim. Análise comparativa da liderança exercida por pessoas que não ocupam cargo de chefia nos ambientes militar e empresarial. 2005.

HASLINDA, A.; SARINAH, A. A review of knowledge management models. **Journal of international social research**, v. 2, n. 9, 2009.

HOMMERDING, Nadia Maria dos Santos. **O profissional da informação e a gestão do conhecimento nas empresas: um novo espaço para atuação, com ênfase no processo de mapeamento do conhecimento e disponibilização por meio da Intranet**. p. 89. 2001. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa; FALSARELLA, Orandi Mina; SUGAHARA, Cibele Roberta. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 97-118, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*. 20ª Reimpressão. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 1997.

LEIF, Edvinsson; MALONE, Michael S. Capital intelectual: descobrindo o valor de sua empresa pela identificação de seus valores internos. **São Paulo: Makron Brooks**, 1998.

MACHADO, H. P. V. Configuração de Estudos Sobre Gestão do Conhecimento em Pequenas Empresas no Brasil. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 8, n. 3, p. 209-227, 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Bookman Editora, 2001.

MELO, Alexandre M.; MEDEIROS, Marcus V. Batella. Um modelo de uso de ferramentas de Inteligência Competitiva. **Revista de Administração e Contabilidade-RAC**, v. 4, n. 7, 2017.

MONTEIRO, Alexandre Fernandes et al. Gestão do capital intelectual: Estudo de caso em uma unidade de auditoria do exército brasileiro. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 8, n. 2, p. 190-212, 2016.

GRANDO, Nei. **A Criatividade e a sua relação com a Inovação**. Blog do Nei, 2012. Disponível em: < <https://neigrando.com/2012/07/21/a-criatividade-e-a-sua-relacao-com-a-inovacao/>>. Acesso em: 06 de junho de 2020.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Elsevier Brasil, 1997.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

OLIVEIRA, Alessandro Marcus Afonso de et al. Avaliação de ferramentas de *Business Process Management (BPMS)* pela ótica da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 1, p. 132-153, 2010.

PAPA, Marcos Antonio et al. Análise do método *organizational knowledge assessment-OKA* para diagnóstico da situação da gestão do conhecimento em uma organização de geração e transmissão de energia elétrica-caso eletronorte. 2008.

PAVEZI, Neiva; FLORES, Daniel; PEREZ, Carlos Blaya. Proposição de um conjunto de metadados para descrição de arquivos fotográficos considerando a Nobrade e a Sepiades, **Transinformação**, v. 21, n. 3, p. 197-205, 2009.

PMI, PMI; PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). **Project Management Institute Inc**, 2017.

ROSSATO, Maria Antonieta. *Gestão do Conhecimento: A Busca da Humanização, Transparência, Socialização e Valorização do Intangível*. Rio de Janeiro, Editora Interciência, 2002.

SCATOLIN, Henrique Guilherme. A gestão do conhecimento nas organizações: o legado de Nonaka e Takeuchi. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 4-13, 2015.

SEARA, Fabio Heitor Lacerda. *O clima organizacional da unidade militar como ferramenta e gestão de desempenho dos militares*. 2018.

SICSÚ, Abraham B.; DIAS, A. B. Competitividade e condicionantes das políticas de gestão do conhecimento em tempos de estabelecimento do paradigma microeletrônico. **SICSÚ, AB & ROSENTHAL, D. Gestão do conhecimento empresarial: concepção e casos práticos. Recife, FASA gráfica, 2005.**

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 142-151, 2002.

SOUZA, Andrea Medeiros; KURTZ, Diego Jacob. Análise de modelos para a Gestão do conhecimento organizacional: O caso serviço social da indústria-SESI/PE. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 3, n. 6, p. 64-88, 2014.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. Tudo que parece sólido desmancha no ar: indicadores na gestão do conhecimento. **Insight Informal**, v. 53, 2002.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios.** Senac, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. 2005.

VALENTIM, Celso Ricardo Salazar, **Gestão do Conhecimento – Entenda o conceito e descubra por que aplicá-lo na sua empresa faz toda a diferença para os negócios.** [s.l.]: E-book, 2019. Disponível em:

<<https://biblioteca.humantech.com.br/lp-e-book-gestao-do-conhecimento/>>. Acesso em: 19 de setembro de 2019.

VERDE-OLIVA, Equipe. O Portfólio Estratégico do Exército. **Verde Oliva**, n. 237, p. 59-61, 2017.

VILLAR, Débora Braga de Faria; ALVES, Elson Oximenes. Implantação da gestão do conhecimento no Departamento de Ciência e Tecnologia: análise a partir do grau de maturidade em gestão do conhecimento das organizações militares de ensino, pesquisa, desenvolvimento e inovação. 2017.

WILLERDING, Inara Antunes Vieira; KRAUSE, Micheline Guerreiro; LAPOLLI, Édis Mafra. Gestão de pessoas e gestão do conhecimento à luz da estética organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 141-154, 2016.