

# A APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PROPOSTA PARA O AUMENTO DA EFICÁCIA NAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES: um estudo de caso na Academia Militar das Agulhas Negras

**Cecília Frej Gomes de Mattos**

Especialista em Gestão de Projetos pela Universidade Federal de Pernambuco. Atualmente é Adjunto da Seção de Logística do Corpo de Cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras.

## RESUMO

Na busca pelo aumento do valor agregado a seus produtos e serviços, bem como aos processos que os desenvolvem, as organizações adotam métodos e técnicas para aprimoramento não somente de matérias primas e maquinário, mas principalmente das pessoas que nelas trabalham. A Gestão do Conhecimento e do capital intelectual das instituições estão se provando de grande valia, uma vez que, quando incentivado, o aprendizado organizacional promove uma evolução conjunta por meio da troca de experiências e registro das práticas de sucesso, bem como da análise de falhas e ações para dirimi-las, potencializando a eficácia nos resultados. Desenvolvido por meio de um estudo de caso na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), o presente trabalho tem como propósito central verificar o nível de influência da Gestão do Conhecimento aplicada às Organizações Militares (OM) no que tange à condução de suas atividades logísticas e administrativas, considerando o alto índice de rotatividade de pessoal. A coleta de dados foi realizada através de observação participante e aplicação de um questionário fechado aos indivíduos que exercem atividades voltadas à logística e à administração. Este estudo permitiu ainda analisar a estrutura em que está baseada a administração da AMAN, traçar o perfil dos militares que assumem funções logísticas e/ou administrativas, avaliar a aplicação de ferramentas da Gestão do Conhecimento e como ela pode contribuir para aumento da eficácia nos processos administrativos da Academia.

**Palavras-chave:** Defesa. AMAN. Administração. Gestão do Conhecimento. Rotatividade.

## ABSTRACT

In their quest to increase the value added to their products and services, as well as the processes that develop them, organizations adopt methods and techniques for improving not only from raw materials and machinery, but mainly from the people who work in them. Knowledge management and the intellectual capital of institutions are proving to be of great value as, when encouraged, the organizational learning promotes joint evolution through the exchange of experiences and record of successful practices, as well as the analysis of faults and actions to remedy them, enhancing effectiveness in results. Developed through a case study at the Agulhas Negras Military Academy (AMAN), this paper aims to verify the level of influence of the Knowledge Management applied to the Military Organizations (OM) with regard to the conduct of their logistics and administrative activities, considering the high rate of staff turnover. Data collection was performed through participant observation and application of a closed questionnaire to individuals engaged in activities related to logistics and administration. This study also allowed us to analyze the structure on which the administration of AMAN is based, to profile the military who assume logistical and / or administrative functions, evaluate the application of Knowledge Management tools and how they can contribute to increased effectiveness in the Academy's administrative processes.

**Keywords:** Defense. AMAN. Administration. Knowledge Management. Turnover.

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento, o incentivo ao aprendizado organizacional e a retenção do capital intelectual se tornaram foco de diretrizes estratégicas das empresas do século XXI. Santos, Damian e Valentim (2019) apontam que muitos segmentos organizacionais se valem de modelos de Gestão do Conhecimento tanto com vistas à melhoria contínua, como pela necessidade de criar diferenciais competitivos em um ambiente mais complexo e dinâmico. Esses fatores adquiriram importância devido ao impacto que causam nos resultados quando bem implementados, principalmente com suporte da liderança e uma cultura organizacional propensa a promover os benefícios de adotá-los.

Partindo do princípio de que tais aspectos podem ser desenvolvidos em qualquer tipo de organização – pública ou privada, com ou sem fins lucrativos -, este estudo tem como objetivo verificar o nível de influência da Gestão do Conhecimento na Administração quando aplicada às Organizações Militares (OM), buscando a relação entre sua implementação e o possível aumento da eficácia nas suas atividades logísticas e administrativas, considerando o alto índice de rotatividade de pessoal – característica marcante deste tipo de organização.

Os objetivos específicos deste trabalho são analisar a organização e a condução da administração na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), bem como oportunidades voltadas ao aumento da eficácia nos processos logísticos e administrativos frente à alta rotatividade de pessoal. Para isso foi preciso ainda identificar o perfil do militar que desempenha nessa OM o tipo de atividade alvo do estudo, examinar a abrangência da aplicação de ferramentas da Gestão do Conhecimento nessas tarefas, e por fim avaliar como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para o aumento da sua eficácia.

A fim de compreender melhor o universo de pesquisa, é interessante ter ciência de que a AMAN tem como finalidade a formação do futuro oficial combatente do Exército Brasileiro, possuindo uma área de 67 km<sup>2</sup> e um efetivo total de aproximadamente cinco mil pessoas. Diante de uma gestão complexa, na qual se faz necessário coordenar e integrar uma série de ações, departamentos e pessoas para o bom funcionamento da área acadêmica, são inúmeros os desafios voltados para manter a eficiência e aumentar a eficácia das atividades logísticas e administrativas da Academia, a fim de atender com presteza e qualidade as demandas deste estabelecimento de ensino.

É relevante observar que boa parte dos militares que servem na AMAN passam em média dois anos em função e logo são movimentados – seja para outras unidades ou mesmo para outras seções dentro da Academia. Para aqueles que exercem atividades de ensino ou administrativas o tempo de permanência tende a ser um pouco maior, porém ainda muito pequeno se comparado a outros órgãos públicos ou mesmo a empresas privadas.

Devido ao fato de a rotatividade de pessoal ser relativamente alta, característica da profissão militar, a continuidade dos processos administrativos torna-se prejudicada frente à possibilidade de não formalização do saber tácito do indivíduo. Esta situação permite que o conhecimento adquirido se perca ao longo do tempo, ao partir com aqueles militares movimentados, impedindo que outra pessoa, ao ocupar seu lugar, possa conduzir as atividades com a mesma qualidade.

Valentim (2004) afirma que as instituições, em sua maioria, fazem gestão da informação. Esta é uma medida imprescindível, porém insuficiente quando se resume a uma compilação e armazenamento de dados, não gerando valor agregado, conhecimento ou aprendizado. Neste contexto, é mister estudar a relação entre a aplicação da Gestão do Conhecimento e o possível aumento da eficácia nas atividades logísticas e administrativas da AMAN diante da rotatividade de pessoal, a fim de promover o incentivo à capacitação, à manutenção de boas práticas e à troca de experiências, bem como à transformação do conhecimento tácito em explícito, de maneira a melhor gerenciar as atividades de rotina e manter a excelência na execução de seu objetivo maior, a boa formação do cadete.

Para a realização deste estudo foi definida uma abordagem qualitativa e quantitativa, de caráter descritivo, através de um estudo de caso por meio de observação participante, complementada por um questionário fechado direcionado àqueles que exercem função logística e/ou administrativa na instituição.

A APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PROPOSTA PARA O AUMENTO DA EFICÁCIA NAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES: UM ESTUDO DE CASO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

Partindo da hipótese de que a aplicação da Gestão do Conhecimento pode influenciar diretamente o aumento da eficácia nas atividades logísticas e administrativas, foram elaboradas perguntas voltadas aos objetivos anteriormente apresentados e cujos resultados foram analisados por meio do percentual de participação de cada tipo de resposta, confirmando ou não a hipótese sugerida.

## 2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA APLICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO

### 2.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Ao observarmos a história da humanidade, podemos perceber que ela é dividida não somente com relação a temporalidade, mas também é muitas vezes associada ao meio de produção dominante da época. Temos como exemplo a Idade dos Metais, em que principalmente a modelagem do bronze permitiu a confecção de utensílios que auxiliaram a evolução das condições de vida do homem daquele tempo.

Seguindo nesse raciocínio, encontramos denominações características de dados períodos da história como a Revolução Industrial, na qual a mecanização a vapor ultrapassou as ferramentas manuais, seguido pelo surgimento da eletricidade e posteriormente da eletrônica. Esta, por sua vez, ocasionou o desenvolvimento de tecnologias de comunicação que permitiram que o final do século XX fosse denominado de Era da Informação. Devido ao surgimento da internet, os fluxos informacionais foram abertos, incentivados e dinamizados pelo mundo, fazendo com que a informação circulasse, ampliando a capacidade de armazenamento de dados, bem como da integração e comunicação em nível internacional.

Como evolução da Era da Informação surge a Sociedade do Conhecimento, nas qual as organizações do século XXI passam a se preocupar com a criação, absorção e retenção do conhecimento, bem como com o aprendizado individual e coletivo. Segundo Drucker (2000), a empresa típica baseada em conhecimento é composta sobretudo por especialistas - os quais trabalham juntos como equipe, do início ao fim da execução de dado projeto -, com uma estrutura em que todos assumam responsabilidades pela informação, com maior autodisciplina e intensa ênfase no papel individual referente aos relacionamentos e comunicações.

Diante do novo escopo apresentado, também novas diretrizes são impostas a fim de manter a efetividade dos processos e a manutenção do capital intelectual – ativo intangível e de imenso valor agregado – que, juntamente à cultura do aprendizado organizacional, tornam-se uma das principais estratégias das empresas. A organização que gera conhecimento deve desenvolver uma nova forma de raciocínio a respeito das responsabilidades gerenciais, das estruturas organizacionais e suas práticas, bem como da capacidade de resposta àqueles considerados seus clientes, tendo como atividade central a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas (NONAKA, 2000).

### 2.2 A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

Santos et al. (2001 apud POSSOLLI, 2012, p.104) define o conhecimento como uma mistura de elementos, fluido, estruturado e intuitivo, dificilmente colocado em palavras, complexo e imprevisível. Na chamada Sociedade do Conhecimento, é cada vez mais relevante que as organizações - com ou sem fins lucrativos – aprendam a absorver, gerir, compartilhar e aproveitar todo o conhecimento de seus membros, individualmente ou em grupo, como forma de potencializar sua efetividade frente aos objetivos que possuem, sejam eles ligados a um produto ou serviço comercializado, ou proveniente de organizações de apoio e assistência social.

Nonaka (2000) entende que:

[...] a criação de novos conhecimentos não é uma simples questão de “processamento” de informações objetivas. Ao contrário, depende do aproveitamento dos insights, das intuições e dos palpites tácitos e muitas vezes altamente subjetivos dos diferentes empregados, de modo a converter essas contribuições em algo sujeito a testes e possi-

## CECÍLIA FREJ GOMES DE MATTOS

bilitar seu uso em toda a organização (NONAKA, 2000, p. 30).

É interessante perceber quão importante são as experiências individuais no contexto de transmissão do conhecimento, e o peso que elas podem vir a possuir no desenrolar de algumas atividades - principalmente as que exijam um certo nível de discernimento e desenvoltura, provavelmente adquirido por quem já as executou previamente. É a expertise, o feeling, o modus operandi do indivíduo que causam determinado resultado positivo naquela atividade ou tarefa.

Nonaka e Takeuchi (1997) veem a construção do conhecimento como um processo dinâmico, criado e expandido através da interação social, por meio da conversão do conhecimento tácito – pessoal, difícil de formalizar e comunicar - em conhecimento explícito – formal, transmissível em linguagem sistemática. Nesse sentido, é imprescindível que o conhecimento seja formalizado e amplamente difundido, a fim de permitir o aprendizado por outras pessoas, a manutenção do know how e o crescimento da organização.

Todas as empresas possuem um conhecimento organizacional traduzido na capacidade de executar coletivamente tarefas e atividades que as pessoas não conseguiriam se atuassem isoladamente, agregando valor aos processos da organização, materializados em produtos, serviços e na imagem que ela apresenta para si e para a sociedade (BRITO, 2008). As atividades em grupo, especialmente as interdisciplinares e interfuncionais, permitem a soma e a troca de conhecimento, potencializando não somente o aprendizado individual como principalmente o organizacional.

Demarest (1997 apud POSSOLLI, 2012, p. 96) afirma que a construção do conhecimento organizacional envolve construções sociais, congregadas na empresa por meio de programas especiais e viabilizadas por meio de interações sociais entre os agentes organizacionais. Nonaka e Takeuchi (1997), seguindo uma linha semelhante, consideram a criação do conhecimento organizacional como um processo em espiral, o qual tem início em âmbito pessoal e se expande aos grupos em que há interação, provocando uma quebra de barreiras entre seções, departamentos e divisões, alcançando um nível mais alto de interorganização.

Campos (2013) alerta que uma das pré-condições para o aprendizado é a motivação. Se o funcionário não estiver motivado a aprender não haverá crescimento, e portanto não haverá valor agregado. Desta forma, a indução do aprendizado é sobretudo uma questão de motivar e ensinar as pessoas a pensar sobre seu comportamento de uma maneira nova e mais eficaz, acabando por romper as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional (ARGYRIS, 2000). Interpreta-se então a construção do conhecimento nas instituições como algo que pode ser incentivado através da cultura organizacional, onde há possibilidade de estimular a motivação e o hábito de sistematizá-lo, armazená-lo e disseminá-lo através da interação dos diversos setores da organização.

No entanto, é importante ressaltar que o processo de mudança da cultura organizacional leva tempo, e que há risco de, durante o percurso, ocorrer a ausência de pessoas consideradas chave - seja por demissão ou aposentadoria -, as quais levarão consigo o conhecimento que possuem. É, portanto, a transformação do conhecimento tácito em explícito que assegura a perpetuidade da excelência, bem como a possibilidade de mudanças e ajustes visando à eficácia organizacional.

### 2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

“O conhecimento é uma função de uma determinada instância, perspectiva ou intenção. Em segundo lugar, o conhecimento, ao contrário da informação, é sobre ação. É sempre conhecimento ‘para algum fim’” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.56). Nesse sentido, considerando o contexto organizacional, o conhecimento passa a ser o cerne da vantagem competitiva de uma empresa, o ingrediente de maior valor de uma organização.

Ao incentivar a busca do conhecimento e o aprendizado, as organizações do século XXI promovem seu crescimento, maturidade e sustentabilidade. Possoli (2012) observa que uma parte dos estudos voltados ao conhecimento o considera como uma ferramenta de produção e, portanto, um ativo organizacional, preocupando-se em identificá-lo e armazená-lo, mas que no entanto, ao considerá-lo como um processo e

A APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PROPOSTA PARA O AUMENTO DA EFICÁCIA NAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES: UM ESTUDO DE CASO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

não um objeto, a gestão do conhecimento é entendida como a sistematização de uma base de saberes por iniciativa de aprendizagem organizacional.

Garvin (2000) afirma que há uma conexão entre aprendizagem e melhoria contínua – fomentada pela experimentação e solução de problemas - e que a mudança comportamental é imprescindível a esse processo, tendo as ideias como gatilho da melhoria organizacional, as quais causam mais impacto quando são amplamente compartilhadas. Drucker (2000) aponta que, para que haja o compartilhamento, a gerência precisa desenvolver nos especialistas uma visão comum, uma percepção do todo, e que este é um dos desafios das organizações baseadas no conhecimento.

É essa busca pelo compartilhamento e exposição do conhecimento, pela sua transformação de tácito em explícito e pelo aprendizado coletivo intensificado que permite às organizações extrair o melhor de seu capital intelectual, de potencializar a eficácia de seus processos, a qualidade do produto entregue aos clientes, de tornar-se referência e alcançar o sucesso. Tal ação pode se dar de diversas formas: através de grupos de discussão – entre especialistas ou voltados à interdisciplinaridade -, reuniões interfuncionais para debates e soluções de problemas, documentação organizada e disponibilizada em drives compartilhados por seção, departamento, ou mesmo a criação de uma rede voltada aos profissionais de áreas afins e constante educação e treinamento de pessoal.

De acordo com Rebouças (2014), a gestão do conhecimento é reconhecida como um recurso estratégico inserido nas empresas e no cotidiano das pessoas. Preocupa-se com as condições organizacionais, localização, geração e partilha do conhecimento, e com as ferramentas a serem utilizadas na comunicação e organização de determinado conteúdo. Pode ser considerada como um conjunto de métodos e práticas para absorver, utilizar, compartilhar, gerenciar e armazenar conhecimento, agregando valor para a organização.

É possível perceber a gama de benefícios que se extrai da boa implementação da gestão do conhecimento: reduz ou elimina retrabalho, retém as boas práticas da organização e evita perda da experiência profissional relacionada a questões como rotatividade e aposentadoria, promove maior eficiência nos processos e eficácia nos resultados, incentiva a inovação e a melhoria contínua por meio do aprendizado e das novas ideias, acarretando maior vantagem competitiva, alcance de metas, aumento da qualidade de vida no trabalho e satisfação plena de todos os seus stakeholders.

## 2.4 O GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA A DIA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A divisão do trabalho entre pessoas ou grupos de uma mesma comunidade é um traço presente na história da evolução do homem. Dividir a sociedade em organizações permitiu a especialização e a melhoria das condições de execução de dadas atividades, bem como aumento da qualidade de vida do homem ao longo de sua busca pela sobrevivência. O trabalho passou de uma necessidade de caráter individual para uma questão coletiva, e hoje dependemos cada vez mais dos resultados do trabalho uns dos outros.

Campos (2013) observa que dentro das organizações a maioria das pessoas trabalha em funções operacionais. As funções de supervisão e gerenciamento contemplam poucos cargos, e dependem do bom andamento da atividade operacional para serem executadas. Desta feita, as funções operacionais precisam ser realizadas com a maior eficiência possível, reduzindo as falhas, a fim de facilitar seu gerenciamento. Para Garvin (2000) os programas de melhoria contínua estão surgindo nas organizações à medida que elas se esforçam para se aprimorar, e isso exige comprometimento com o aprendizado e nova visão de mundo ao aplicar técnicas de solução de problemas e reengenharia de processos.

O bom gerenciamento, no entanto, exige capacidade de mensuração e monitoramento de dados sobre as funções operacionais, de maneira que se perceba a convergência entre as metas e os resultados propostos pela organização. A fim de prover dados confiáveis e adequados à análise que se quer, as funções operacionais necessitam de uma referência de padronização para serem corretamente avaliadas. Ainda segundo Campos (2013), a padronização é o cerne do gerenciamento, pois atua de forma que a tarefa seja executada sempre da mesma maneira, com a maior eficiência possível, gerando resultado confiável - o que

agrega valor ao trabalho e proporciona a adoção de novas metas e diretrizes para a organização, buscando sempre a eficácia no atendimento ao que se propõe.

Nesse contexto, o gerenciamento pode ser entendido não apenas como o monitoramento dos resultados das atividades (padronização, eficiência) com relação ao atingimento de metas (indicadores, itens de controle, eficácia), mas também como uma forma de resolver problemas ou resultados indesejáveis oriundos das falhas. É um processo de melhoria contínua, que exige atingir novos padrões e/ou modificar padrões existentes por meio de análise das causas e proposta de ações contra cada uma das falhas detectadas, as quais devem ser fortemente reduzidas ou eliminadas por completo para alcançar a real efetividade.

O Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia é centrado na perfeita definição de autoridade e responsabilidade de cada pessoa, na padronização dos produtos, processos e operações, na monitoração dos resultados e comparação com as metas, e nas ações corretivas dos desvios do resultado. É a base da administração da empresa e um catalisador de resultados (CAMPOS, 2013). É nesse sentido que a padronização se torna o planejamento do trabalho a ser executado, indicando os resultados a serem atingidos, facilitando o treinamento de um novo indivíduo naquela função e proporcionando meios para que cada um tenha plenas condições de executar e se responsabilizar por aquela tarefa ou atividade.

Ferramentas básicas como fluxogramas, manuais, checklists e Procedimentos Operacionais Padrão (POP) são muito úteis nesse aspecto, pois melhoram a produtividade e proporcionam registro detalhado de como as tarefas devem ser executadas para que a eficácia pretendida seja de fato alcançada. Garvin (2000) inclui os relatórios como um dos meios mais populares de transferência de conhecimento, pois resumem descobertas e descrevem importantes processos e eventos, indicando ainda uma série de ações a realizar ou não para que a atividade seja cumprida da melhor forma. Nonaka (2000) explica que a organização criadora de conhecimento desenvolve sua expertise em três etapas: aprende os segredos do conhecimento tácito de seus membros, converte-os em conhecimento explícito e padroniza esse conhecimento, compilando-o em um manual ou livro de instruções, incorporando-o a determinada atividade ou projeto.

A aplicação do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia nas organizações se associa à Gestão do Conhecimento no que tange a educação, treinamento, crescimento pessoal e organizacional, aumento da produtividade e alcance de resultados por meio dos seguintes aspectos: facilidade de conhecer a atividade e obter desenvoltura em sua execução; treinamento rápido e eficiente de um novo indivíduo que assumirá a tarefa; aprofundamento na execução do trabalho por meio das ferramentas anteriormente citadas; materialização do conhecimento e conservação do registro das boas práticas (conhecimento tácito para conhecimento explícito); apontamentos de possíveis falhas e as ações tomadas para neutralizá-las, sugerindo correções de rumos e mudanças nas diretrizes para agregar valor ao trabalho e aumentar a eficácia nos resultados pretendidos.

## 2.5 A ADMINISTRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

O Regulamento de Administração do Exército - RAE - determina que a Administração do Exército integra a Administração Federal e a ela é subordinada segundo suas normas e legislação (BRASIL, 1990). A Administração do Exército tem como elementos básicos as Organizações Militares (OM), estruturadas para o exercício de administração própria, possuindo competência para gerir bens da União e de terceiros, com autonomia ou semiautonomia administrativa. Como Organização Militar entende-se “toda organização do Exército que possua denominação oficial e Quadro de Organização (QO) ao Quadro de Lotação de Pessoal Militar (QLPM), com respectivo Quadro de Distribuição de Efetivos (QDE).” (BRASIL, 1990, p.11).

O RAE tem por objetivo definir as normas para atividades administrativas no âmbito da Força Terrestre e também os papéis dos militares que as exercem. Em seu artigo 2º, estabelece alguns conceitos dentre os quais está o seguinte: “Agente da Administração: todo agente que participa da administração do patrimônio público.” (BRASIL, 1990, p. 8). O Regulamento Interno e dos Serviços Gerais – RISG - , em seu artigo 52, define os agentes da administração das organizações militares, dentre eles os executores diretos e indiretos, destacando-se a alínea g do inciso IV do supracitado artigo, a saber: “qualquer militar a

A APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PROPOSTA PARA O AUMENTO DA EFICÁCIA NAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES: UM ESTUDO DE CASO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

que se tenha atribuído competência para exercer atividade administrativa, de acordo com a legislação em vigor.” (BRASIL, 2004 p. 37).

Considerando os conceitos ora expostos, interpreta-se que todo militar em algum momento poderá ser considerado agente da administração, e portanto possui o dever de observar atentamente a execução e a fiscalização de ordem financeira, orçamentária e patrimonial em sua unidade, a fim de que as boas práticas de manutenção e conservação do bem público estejam presentes, evitando assim prejuízos e danos ao erário público. É possível perceber que os regulamentos militares enfatizam a responsabilidade do indivíduo para com o cargo e função que ocupa, bem como para o cumprimento das normas a que estão subordinados.

O Estatuto dos Militares, em seu artigo 21, preconiza que “os cargos militares são providos com pessoal que satisfaça os requisitos de grau hierárquico e de qualificação exigidos para o seu desempenho” (BRASIL, 1980, p. 12), determinando ainda que “dentro de uma mesma organização militar, a sequência de substituições para assumir cargo ou responder por funções, bem como as normas, atribuições e responsabilidades relativas, são as estabelecidas na legislação ou regulamentação específicas, respeitadas a precedência e a qualificação exigidas para o cargo ou o exercício da função” (BRASIL, 1980, p. 13).

Nesse sentido, é visível a preocupação demonstrada no regulamento em colocar em função administrativa o indivíduo com habilidade e capacitação para exercer tal responsabilidade. Apesar disso, a situação real algumas vezes se apresenta de maneira diversa, ou seja, mesmo que o militar tenha experiência prévia em atividades logísticas e/ou administrativas, às vezes lhe falta expertise na exata tarefa que vai executar. Como exemplo temos o seguinte: um indivíduo que tenha trabalhado no setor financeiro de uma OM durante alguns anos certamente possui conhecimento sobre sua administração, porém, se realocado para a Seção de Licitações, poderá precisar de capacitação específica, caso seu aprendizado ao longo da carreira não tenha contemplado esta área.

## 2.6 A SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS DO EXÉRCITO E SUAS INSPETORIAS

Para gerir e fiscalizar a execução financeira, orçamentária e patrimonial da Força Terrestre, o Comando do Exército possui como órgão setorial de controle interno a Secretaria de Economia e Finanças (SEF), que tem como missão supervisionar e realizar as atividades de planejamento, acompanhamento e execução orçamentária, administração financeira, contabilidade e pagamento de pessoal, relativas aos recursos de qualquer natureza alocados ao Comando do Exército, atuando de forma proativa na gestão dos mesmos<sup>1</sup>.

As Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx) - em número de doze, que correspondem à divisão do país em doze regiões militares -, são unidades setoriais de controle interno e órgãos diretamente subordinados à Secretaria de Economia e Finanças (SEF). Possuem, no âmbito do Comando do Exército, as seguintes finalidades: realizar a contabilidade analítica sob a coordenação técnica da Diretoria de Contabilidade (D Cont) e desenvolver atividades de auditoria e fiscalização sob a coordenação técnica do Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx)<sup>2</sup>.

Todas as organizações militares possuidoras de autonomia administrativa são auditadas pela ICFEx de sua região, recebendo visitas de orientação técnica e capacitação ao menos uma vez ao ano, a fim de avaliar os agentes da administração daquela unidade e melhor prepará-los para execução de duas tarefas. As visitas da ICFEx incluem ainda auditoria dos processos relacionados a execução financeira e orçamentária - como licitações e gestão de contratos -, ou ainda de controle patrimonial - inclusão, distribuição, transferência e descarte de materiais, alienação de bens, dentre outros -, bem como verificação dos processos internos de governança.

É possível inferir que a existência das ICFEx contribui imensamente para a boa administração das unidades e para atenta gestão do recurso público, uma vez que a atuação destes órgãos internos previne equívocos que resultem em danos à organização militar auditada, ao Exército como Unidade Orçamentária

1 Disponível em: <http://www.sef.eb.mil.br/> Acesso: 24 jun. 2019

2 Disponível em: <http://www.12icfex.eb.mil.br/finalidades-competencias.html> Acesso em: 24 jun. 2019

do Governo, e por consequência ao erário público. Por meio de sua orientação, as unidades assistidas melhoram a execução de seus processos e a gestão de seus recursos financeiros e materiais, acarretando uma melhor administração dos meios e a obtenção dos resultados pretendidos.

### 3 A ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS (AMAN)

#### 3.1 HISTÓRICO

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) é a instituição de ensino superior responsável pela formação dos oficiais combatentes de carreira do Exército Brasileiro. Sua criação remete ao século XIX, mais precisamente com a criação da Academia Real Militar por D. João VI em 1810, sediada no Rio de Janeiro. Transferida para a cidade de Resende em 1944, somente em 23 de abril de 1951 recebeu sua denominação atual<sup>3</sup>. O curso de Bacharel em Ciências Militares tem a duração de cinco anos, sendo o primeiro deles realizado na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx) em Campinas (SP), responsável pela seleção nacional via concurso público para ingresso na AMAN e onde os alunos recebem as primeiras instruções militares.

Ao concluir o ano na EsPCEEx o aluno é movimentado para a AMAN, cuja grade curricular inclui, além das instruções militares, disciplinas ligadas às ciências humanas, exatas e tecnológicas. Os aproximadamente 1800 cadetes encontram-se distribuídos em 8 cursos que integram a Linha de Ensino Militar Bélica do Exército, sendo o primeiro ano o Curso Básico e a partir do segundo ano já passam às armas, quadros e serviços, quais sejam: Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência, Comunicações e Material Bélico. Com um efetivo de aproximadamente cinco mil militares, entre cadetes, oficiais e praças, e uma área de 67 km<sup>2</sup>, a AMAN está dividida em quatro grandes grupamentos: Corpo de Cadetes, Divisão de Ensino, Corpo Administrativo e Batalhão Agulhas Negras.

A AMAN possui duas construções base chamadas de Conjunto Principal I e II, nos quais estão localizadas as salas de aula, bibliotecas, seções de ensino e administrativas, refeitórios e alojamentos. Possui ainda um teatro com capacidade para aproximadamente 2.800 pessoas, uma Seção de Educação Física - com ampla área de esportes como pista de atletismo, ginásios, quadras, piscina e academia de musculação -, uma Seção de Equitação, um polígono de tiro, os parques de instrução dos cursos e a Seção de Instrução Especial (SIEsp). A área da Academia compreende também um hospital com capacidade para atender os militares e seus dependentes, três bairros residenciais e dois clubes para lazer, prática de esportes e entretenimento. Para manutenção de toda essa estrutura existe a Prefeitura Militar, cujos membros são especialmente qualificados para essa natureza de atividade.

#### 3.2 A ADMINISTRAÇÃO NA AMAN

O Corpo Administrativo da Academia tem a missão de planejar, executar e fiscalizar os serviços administrativos, logísticos, orçamentários e financeiros, de forma a assegurar o apoio continuado às atividades de ensino necessárias à formação do oficial combatente de carreira. Sua organização compreende o Comando, a Secretaria, a Divisão Administrativa, a Divisão Logística, a Divisão de Tecnologia da Informação, a Prefeitura Militar e as Seções dos Ordenadores de Despesas<sup>4</sup>.

A organização das atividades administrativas e logísticas na AMAN possui uma configuração diferenciada em relação às demais organizações militares do país, haja vista o tamanho da área e do quadro de pessoal dessa unidade. Para cada grupamento anteriormente citado (Corpo de Cadetes, Divisão de Ensino, Corpo Administrativo e Batalhão Agulhas Negras) há um oficial de logística responsável pelo suprimento de materiais e contratação de serviços para aquela divisão em específico. Dentro do Corpo de Cadetes, há ainda um oficial de logística para cada Curso (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência,

3 Disponível em: <http://www.aman.eb.mil.br/historico> Acesso em: 16 jun. 2019

4 Disponível em: <http://www.aman.eb.mil.br/corpo-de-cadetes-2> Acesso em: 16 jun. 2019

A APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PROPOSTA PARA O AUMENTO DA EFICÁCIA NAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES: UM ESTUDO DE CASO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

Comunicações, Material Bélico e Básico) e para cada Seção (Educação Física, Instrução Especial, Saúde, Tiro e Equitação).

A AMAN conta ainda com um oficial de logística voltado para as necessidades gerais da Academia, coordenando as ações para suprir as necessidades comuns a todos que ali vivem e trabalham, e que afetam a estrutura da unidade de forma global. É interessante observar que apesar das subordinações desses oficiais serem diferentes, todos constituem uma rede interligada para que as atividades da Academia ocorram sem interferências. É importante ressaltar que os oficiais de logística executam tarefas em sua maioria voltadas para o bom andamento da instrução dos cadetes – como suprimento de transporte, alimentação, equipamento, munição, armamento e outras especificidades -, embora participem, mesmo que em menor grau, da administração.

Com relação à parte administrativa, comparada a outros órgãos públicos, a AMAN igualmente se diferencia. Baseado no mesmo motivo – área e efetivo, e por isso enorme complexidade de gestão – o organograma da Academia apresenta, por exemplo, três Ordenadores de Despesa (OD) em vez de apenas um, como é comum na Administração Pública. Estes assumem funções distintas para melhor gerir, coordenar e fiscalizar as áreas sob sua responsabilidade: gestão de créditos, licitações e contratos, patrimônio e direitos de pessoal - como pagamentos, licenças, deslocamentos e outros.

Outra particularidade da administração da Academia são os seus depósitos. Na maior parte dos órgãos públicos, como também das organizações militares, existe apenas um almoxarifado que recebe, armazena e distribui material de consumo e permanente para o desenvolvimento da rotina da unidade. Na AMAN existem seis depósitos – separados por tipo de material - e um centro de triagem, a fim de organizar o recebimento, controle e distribuição de tudo o que é adquirido.

Com relação ao controle interno, apesar de a AMAN estar situada no estado do Rio de Janeiro, que corresponde à 1ª Região Militar, a subordinação da Academia para assuntos financeiros, orçamentários e patrimoniais se deve à 4ª ICFEx, ligada à 4ª Região Militar, do estado de Minas Gerais. A Academia tem seus processos logísticos e administrativos auditados duas vezes por ano, devido principalmente à quantidade e à heterogeneidade dos mesmos, bem como recebe especial orientação voltada para governança corporativa.

Infere-se portanto o nível de complexidade e o esforço no emprego de tantos meios e pessoas a fim de proporcionar a melhor estrutura e educação para os cadetes, qualidade de vida no trabalho para militares e civis, boa alimentação para todos que cumprem o expediente na AMAN e ainda boas condições de moradia, tanto para os aproximadamente 1800 cadetes que vivem em regime de internato, como para os militares e suas famílias nas residências da Vila Militar.

Soma-se a isso o fato de a Academia sofrer alta rotatividade de pessoal, uma vez que a movimentação é própria da carreira militar, aliada à particularidade de que a nomeação de professores e instrutores se dá por apenas dois anos. Esta nomeação pode ser prorrogada ou não, por até dois períodos sucessivos de um ano (BRASIL, 2010) – o que, para uma organização desta magnitude, pode configurar-se como pouco tempo.

É possível que o militar continue a trabalhar na Academia em cargo que não exija a nomeação, mas se comparado a outros órgãos públicos ou a empresas privadas, o tempo de permanência pode, ainda assim, não ser considerado suficiente para implementação e consolidação de práticas voltadas à melhoria das atividades que exerce ou coordena. Outra dificuldade encontrada com relação a essa questão é que, ao ser movimentado – ou realocado em outra função na mesma OM -, o militar leva consigo toda a experiência e conhecimento que possui em dada área. Desta forma, o capital intelectual da Academia pode ser reduzido devido à rotatividade, as boas práticas se esvaem, e a eficácia na administração e na logística podem diminuir. Daí a importância da aplicação da Gestão do Conhecimento na administração de organizações com as características da AMAN.

Segundo o RAE, “a atividade administrativa da unidade não sofre solução de continuidade, quando ocorre substituição de agentes.” (BRASIL, 1990, p. 54). Seguindo essa premissa, para reduzir o impacto da rotatividade dos militares na Administração, a AMAN vem utilizando como recurso a Portaria nº 091-

DGP, de 10 de maio de 2017, que permite o retorno ao trabalho de militares inativos possuidores de vasta experiência profissional e reconhecida competência técnico-administrativa. Tal iniciativa auxilia o bom andamento das atividades administrativas e logísticas da Academia, mas por si só não assegura o aumento ou manutenção de sua eficácia, pois o militar da reserva é nomeado por tempo certo, renovável até o limite máximo de dez anos (BRASIL, 2017).

Vê-se portanto que a Administração da AMAN é composta de militares da ativa e da reserva, além de alguns funcionários e servidores civis, todos envolvidos numa infinidade de tarefas e atividades complexamente interligadas, onde a sinergia e a fluidez devem ser diariamente cultivadas, a fim de cumprir da melhor forma a missão principal dessa instituição, que é formar os futuros líderes militares do Exército Brasileiro.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fim de corroborar a hipótese afirmativa deste estudo, ou seja, de que a aplicação da Gestão do Conhecimento pode influenciar diretamente o aumento da eficácia nas atividades logísticas e administrativas, foi elaborado um questionário fechado com 10 perguntas. Estas questões foram voltadas também para o alcance dos objetivos específicos deste trabalho, e tiveram como amostragem os indivíduos que exercem atividades logísticas e/ou administrativas da AMAN. Foi enviado um link por meio eletrônico com a solicitação de resposta, porém a representatividade foi menor que o esperado.

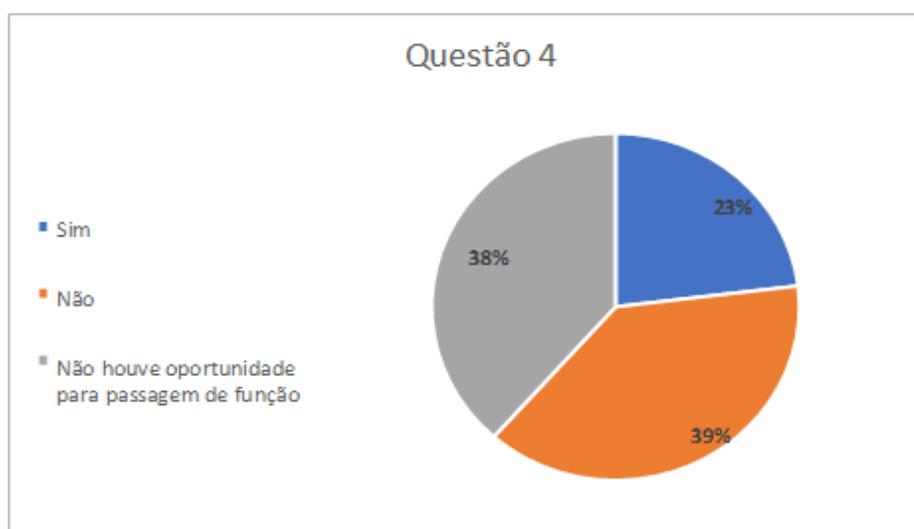
A estrutura do questionário foi assim elaborada: as três primeiras questões se referem ao objetivo de identificar o perfil do militar que exerce atividades logísticas e administrativas na Academia. As quatro perguntas subsequentes – 4 a 7 – visam examinar a abrangência da aplicação de ferramentas da Gestão do Conhecimento nas atividades logísticas e/ou administrativas da AMAN. Os três últimos questionamentos se voltam a embasar a avaliação de como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para o aumento da eficácia nas atividades logísticas e administrativas na Academia, na opinião dos respondentes.

Questionados sobre quanto tempo o indivíduo exerce atividade administrativa na AMAN, houve uma equivalência nos percentuais das respostas “menos de um ano” e “um a três anos” (31%), o que promove a questão de rotatividade. Sobre experiência prévia, 92% afirmaram já terem exercido atividade logística e/ou administrativa antes de assumir a função atual, indicando a escolha de militares com algum conhecimento na hora de decidir a ocupação dos cargos. Apesar do aspecto positivo de colocar em função alguém que já possui certa base, a questão seguinte revela que 54% dos militares não obtiveram capacitação ou treinamento específico direcionado para assumir a função que exercem atualmente na AMAN, implicando no peso da experiência passada em detrimento do aprimoramento constante.

A questão de número 4, ao abordar da passagem de função, revelou que 39% dos militares afirmaram ser o tempo previsto insuficiente para sua boa ambientação às atividades que iria desempenhar. Percentual semelhante respondeu que não houve oportunidade para passar a função, o que aponta mais uma vez que a alta rotatividade de pessoal pode acarretar falhas de continuidade no andamento das atividades. Apenas 23% concordaram que o prazo de passagem de função foi suficiente para que pudesse desempenhar seu novo papel de forma satisfatória.

A APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PROPOSTA PARA O AUMENTO DA EFICÁCIA NAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES: UM ESTUDO DE CASO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

**Gráfico 1:** Circunstância da passagem de função.

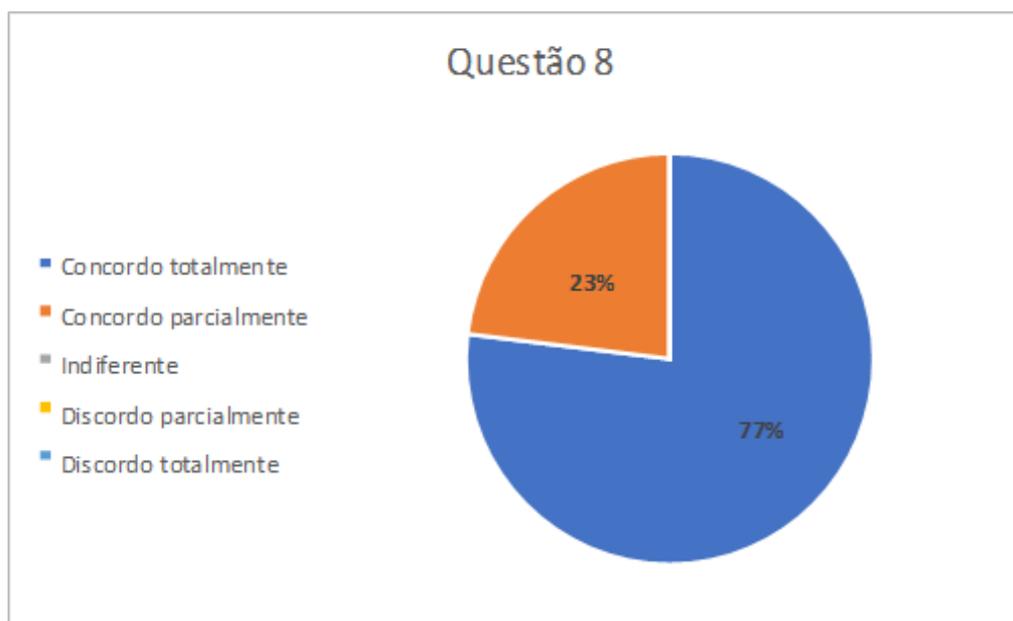


**Fonte:** a autora

Solicitados a assinalar as ferramentas às quais tiveram acesso para auxiliar no desempenho da função, os check lists foram os mais citados, seguidos de drives de rede com modelos de documentos. Dados históricos, relatórios e manuais também foram assinalados, e o menos utilizado foi o fluxograma. Tal situação demonstra que apesar de nem todos os meios serem amplamente explorados, existe o uso de ferramentas de apoio para aqueles que assumem as funções logísticas/administrativas, mesmo que o indivíduo selecionado já possua alguma experiência prévia ou que a rotatividade tenha ocasionado a falta de oportunidade para uma correta passagem de função.

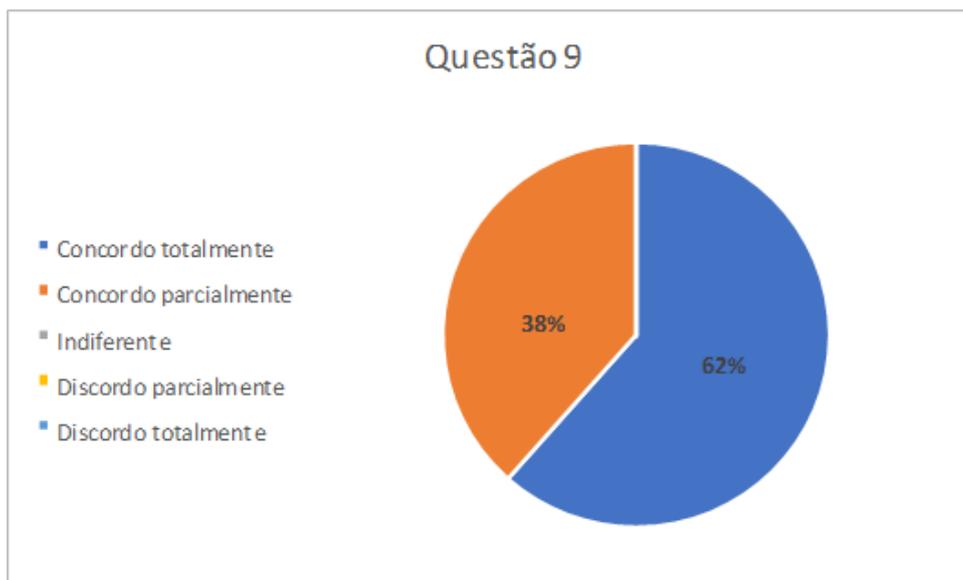
Questionados se costumam formalizar em fluxogramas, POP, check lists ou outras ferramentas o modus operandi de suas atividades ou as de sua seção, de maneira a facilitar a execução das mesmas por qualquer militar que o substitua, 62% afirmaram que sim. Este resultado evidencia a preocupação do indivíduo tanto em garantir que a atividade permaneça executada da maneira mais adequada, quanto em possibilitar adaptação e treinamento rápido de seu substituto.

Quando perguntados na questão de número 8 se consideram que, caso esta formalização de procedimentos fosse prática comum na unidade, facilitaria a adaptação do militar à função, 77% afirmaram concordar totalmente e 23% concordar parcialmente.

**Gráfico 2:** Formalização de procedimentos para gerenciamento da rotina e passagem de função.

Fonte: a autora

Ainda neste contexto, foram indagados na questão de número 9 se consideram que a disponibilidade frequente e atualizada de informação técnica em drives compartilhados, intranet ou outros meios eletrônicos é benéfica ao aprendizado e à continuidade da boa execução das atividades de sua função, o que 62% disseram concordar plenamente e 38% concordar parcialmente. Tais respostas evidenciam a preocupação com o bom desenvolvimento das tarefas e a importância de se manter os registros das boas práticas.

**Gráfico 3:** Aprendizado por disponibilidade e compartilhamento da informação.

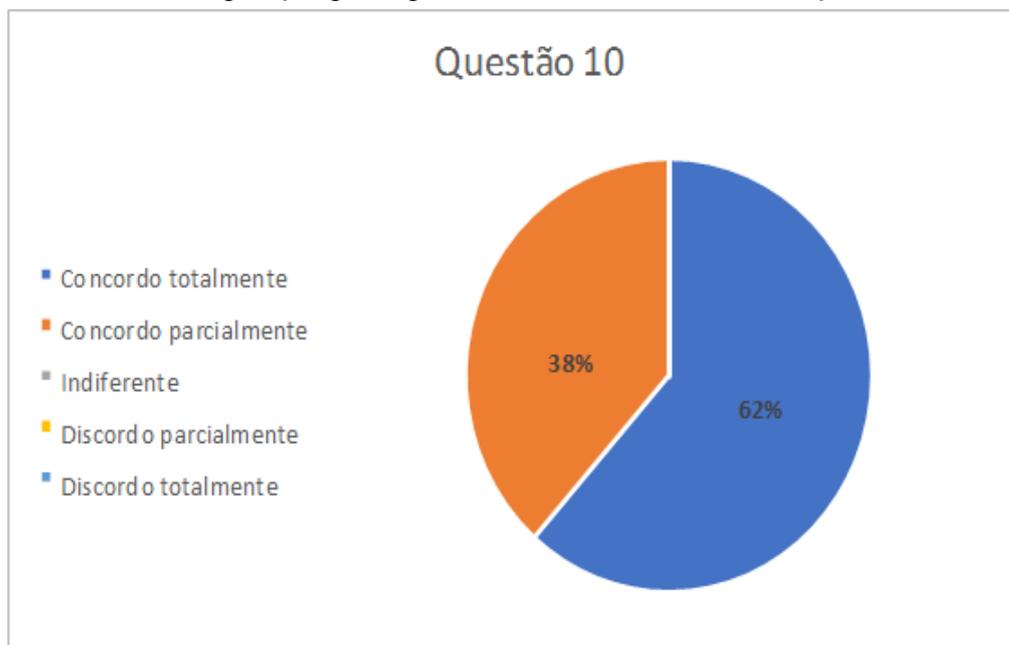
Fonte: a autora

Os militares foram ainda perguntados se, com o objetivo de troca de experiências e debates de ideias, costumam participar de grupos de discussão, reuniões interfuncionais ou interdisciplinares e treina-

A APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PROPOSTA PARA O AUMENTO DA EFICÁCIA NAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES: UM ESTUDO DE CASO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

mentos direcionados. Para esta questão, 69% responderam que sim.

**Gráfico 4:** Disposição para apoio ao intercâmbio de informações entre setores.



Fonte: a autora

Por fim, na questão de número 10, foram inquiridos se consideram que essas atividades presenciais, organizadas regularmente e visando à troca de experiências e debates seriam benéficas para melhorar a execução de seu trabalho, 62% responderam que concordam totalmente e 38% que concordam parcialmente. Uma vez que ninguém discordou ou foi indiferente, evidencia-se um aspecto extremamente positivo relacionado à motivação do indivíduo em se aprimorar, aprender e trocar conhecimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das singularidades da AMAN - com suas características previamente descritas neste trabalho -, e ao observar in loco a sua estrutura, organização e desenrolar das atividades logísticas e administrativas, percebe-se o esforço que é orquestrar harmonicamente tantas tarefas e pessoas, a fim de que todas as demandas da Academia sejam atendidas em tempo hábil e da melhor forma, principalmente quando ainda se tem o agravante da rotatividade de pessoal. A missão bem cumprida só é possível a partir de um bom planejamento, da execução monitorada e do controle de metas. O trabalho em equipe e o compartilhamento de ideias e conhecimentos promove o estreitamento dos laços entre os membros, agregando valor à cadeia de tarefas que resulta no produto desejado – neste caso, a boa formação do oficial combatente.

Como exposto neste estudo, os regulamentos militares afirmam que qualquer indivíduo pode ser considerado agente da administração, e, portanto, receber a responsabilidade de exercer atividade desta natureza, compatível com seu cargo e qualificação. Foram então citados métodos e ferramentas de gestão do conhecimento que podem auxiliar bastante tanto na adaptação de uma pessoa a uma nova função, quanto no registro e na manutenção das boas práticas já vigentes na instituição.

Tais instrumentos abarcam ainda a troca de experiências e conhecimento entre aqueles que exercem as mesmas atividades ou que executam tarefas complementares umas às outras. Esse compartilhamento permite mais fluidez nos processos, eliminação de falhas e retrabalhos, aumento da eficiência na execução e atingimento das metas e objetivos – a eficácia organizacional.

Ao expandir a coleta de dados desta pesquisa para além da observação participante, o questionário

aplicado aos agentes da administração da AMAN demonstra a forma positiva como os militares veem a aplicação da Gestão do Conhecimento nas atividades logísticas e administrativas. Ao afirmarem que concordam com a utilização de meios para formalização dos procedimentos, chegamos ao ponto de convergência entre a Gestão do Conhecimento (transformação do conhecimento tácito em explícito) e o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia (padronização de processos) - reduzindo falhas e retrabalhos, melhorando o gerenciamento por meio do referencial da boa prática.

Ao avaliarem que a frequência regular de reuniões interdisciplinares na OM, objetivando troca de conhecimento e debates, teriam grande valia na melhor execução de seu trabalho, os agentes da administração da AMAN reconhecem o potencial das interações sociais entre os membros, especialistas ou não, para viabilizar a construção do conhecimento e aprendizado organizacional.

O questionário revelou também que as técnicas sugeridas como implementação da gestão do conhecimento estão sendo aplicadas, embora de maneira ainda incipiente. São notórias a vontade e a consciência do indivíduo em deixar um legado informacional e facilitar a boa execução de seu dever, tanto para ele próprio, mantendo a qualidade de suas ações para alcançar o resultado desejado, como para o próximo a ocupar seu lugar. É a confirmação da motivação como pré-requisito para que o indivíduo ultrapasse as barreiras que o impedem de refletir sobre a importância de compartilhar conhecimento.

Torna-se então essencial traçar diretrizes voltadas a uma cultura organizacional incentivadora da Gestão do Conhecimento, a fim de provocar a adoção dessas técnicas por todos, de forma ordenada e perene. Nesse sentido, o foco se torna a generalização do hábito de preservar as boas práticas já assimiladas e sua consolidação. Não se deve descartar, porém, a possibilidade de adoção de novos procedimentos que venham a agregar valor, voltados principalmente para a gestão, disponibilidade e compartilhamento do conhecimento adquirido, pois a inovação também promove o aprendizado organizacional, e ambos são catalisadores do sucesso da instituição que os toma como prioridade.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender. In: Harvard Business Review. Gestão do Conhecimento. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 82-107.

BRASIL, Ministério do Exército. Estatuto dos Militares. 1. ed. Brasília, DF: Estado Maior do Exército, 1980.

\_\_\_\_\_, Ministério do Exército. Regulamento de Administração do Exército (RAE). 1. ed. Brasília, DF: Estado Maior do Exército, 1990.

\_\_\_\_\_, Ministério do Exército. Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG). Brasília, DF: Estado Maior do Exército, 2004.

\_\_\_\_\_, Portaria nº 070-DGP, de 23 de março de 2010. Aprova as Instruções Reguladoras para Aplicação das IG 10-02, Movimentação de Oficiais e Praças do Exército (IR 30-31). Brasília, DF: Comando do Exército, (2019). Disponível em: [http://portal.dcem.dgp.eb.mil.br/documentos/legislacao/control\\_e\\_fetivo/SIPEO/Portaria\\_nr\\_%20070-DGP,\\_de\\_23\\_Mar\\_10.pdf](http://portal.dcem.dgp.eb.mil.br/documentos/legislacao/control_e_fetivo/SIPEO/Portaria_nr_%20070-DGP,_de_23_Mar_10.pdf). Acesso em: 30 jul. 2019.

\_\_\_\_\_, Portaria nº 091-DGP, de 10 de maio de 2017. Aprova as Instruções Reguladoras para a prestação de tarefa por tempo certo por militares inativos (EB30-IR - 50.001). Brasília, DF: Comando do Exército, (2019). Disponível em: <http://www.dcipas.eb.mil.br/index.php/convenios>. Acesso em: 30 jul. 2019.

BRITO, Lydia Maria Pinto. Gestão do conhecimento – instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Cadernos de Educação FaE/PPGE/UFPel Pelotas [30]: 135 - 148, janeiro/junho 2008.

A APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PROPOSTA PARA O AUMENTO DA EFICÁCIA NAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES: UM ESTUDO DE CASO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.

DRUCKER, P. F. O Advento da Nova Organização. In: Harvard Business Review. Gestão do Conhecimento. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.9-26.

GARVIN, D.A. Construindo a Organização que Aprende. In: Harvard Business Review. Gestão do Conhecimento. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.50-81.

NONAKA, I. A Empresa Criadora de Conhecimento. In: Harvard Business Review. Gestão do Conhecimento. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 27- 49.

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

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

POSSOLLI, G. E. Gestão da inovação e do conhecimento. Curitiba: InterSaberes, 2012.

REBOUÇAS, F. O que é Gestão do Conhecimento. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, São Paulo, jan. 2014. Seção Blog da SBGC. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/o-que-e-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 16 jun. 2019.

SANTOS, V.C.B.; DAMIAN, I. P.M.; VALENTIM, M.L.P. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.29, n.1, p. 51-66, jan./mar. 2019.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da Informação e Gestão Do Conhecimento: especificidades e convergências. Infohome, 2004. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88)> Acesso em: 20 jul. 2019.