

A PERCEPÇÃO DE *STAKEHOLDERS* INTERNOS SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA INICIATIVA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE EXTENSÃO E DE PESQUISA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Weslei Jardim Batista¹
Antonio João de Oliveira Vianna Junior²
Cleidinei Augusto da Silva³
Roberto Campos Leoni⁴
Ana Cláudia da Costa Neves Rezende⁵

RESUMO: O presente estudo teve por objetivo analisar, a partir da percepção de *stakeholders* internos, a implementação de uma iniciativa de Gestão do Conhecimento no âmbito de uma Instituição de Educação Superior de Extensão e de Pesquisa (IESEP) do Exército Brasileiro. Para isso, foi realizada a análise da implementação do “*Programa Conhecimento*” na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). A pesquisa em pauta pode ser classificada como aplicada, de natureza exploratória - descritiva, de abordagem quantitativa - qualitativa, sendo que foram utilizados como métodos e procedimentos técnicos, a pesquisa documental, o estudo de caso e o levantamento. Na coleta de dados foi aplicado um questionário estruturado em noventa e nove docentes (censo) da Divisão de Ensino da AMAN no mês de maio de 2017. Destaca-se que na visão desses *stakeholders* internos, a Gestão do Conhecimento (GC) possui um elevado grau de importância sendo, entretanto,

¹ Major da Arma de Artilharia. Bacharel em Ciências Militares (AMAN - 1999). Especialista em Gestão pela Fundação Trompowsky / ESIE (2013). Mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense (UFF-2015). Doutorando em Ciências, na Área de Gestão e Otimização, na Universidade Estadual Paulista (UNESP). Editor-Chefe da Revista Docente Militar (IDMM). Atualmente é professor da Cadeira de Administração da AMAN e professor dos Cursos de Administração e Logística da Associação Educacional Dom Bosco (AEDB).

² Capitão do Serviço de Intendência. Bacharel em Ciências Militares (AMAN- 2009). MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV - 2017). Mestrando em Administração na Universidade Federal Fluminense (UFF). Atualmente é Instrutor na Academia Militar das Agulhas Negras, com experiência nas áreas de Administração Pública, Licitações, Contratos e Finanças Públicas.

³ Coronel da Arma de Infantaria. Bacharel em Ciências Militares (AMAN-1992). Licenciatura Plena em Matemática pela Universidade Federal do Pará (1997). Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário CESMAC (2003). Mestrado em Ciências Militares (EsAO – 2000) e em Modelagem Computacional em Ciência e Tecnologia pela Universidade Federal Fluminense (UFF-2014). Membro do Conselho Editorial da Revista Docente Militar (IDMM). Atualmente é professor comissionado da Cadeira de Economia da AMAN e professor do Curso de Ciências Contábeis da Associação Educacional Dom Bosco -AEDB (Resende-RJ).

⁴ Major do Quadro Complementar de Oficiais (ESAEx-2000). Bacharel em Estatística pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ - 1999). Especialista em Matemática e Estatística pela Universidade Federal de Lavras (UFLA - 2004). Mestre em Ciências, na área de Engenharia de Produção, pela Universidade Estadual Paulista (UNESP - 2011). Doutor em Ciências, na área de Probabilidade e Estatística, pela Universidade Estadual Paulista (UNESP - 2015). Membro do Conselho Editorial da Revista Docente Militar (IDMM). Atualmente é professor e chefe da Cadeira de Estatística da AMAN e professor dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharias da Associação Educacional Dom Bosco (AEDB).

⁵ Graduada em Gestão Empresarial com ênfase em Comércio Exterior pela Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá (FATEC, 2012). Pós-graduanda em Formação de Docentes para o Ensino Superior pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo (UNISAL). Mestranda em Engenharia de Produção na Universidade Estadual Paulista (UNESP). Atualmente é professora dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Pedagogia da UNIPLAN (Unidade Guaratinguetá).

necessária uma maior divulgação desse tipo de prática no âmbito da Organização. Faz-se necessária, ainda, a criação de atrativos e valorização para que os docentes realizem cursos, particularmente na modalidade *Stricto Sensu*. Na percepção dos docentes, há falta de tempo e de ambientes propícios à realização de trabalhos científicos, além da necessidade de estímulo para a realização de pesquisas no âmbito da Instituição, incluindo o envolvimento de discentes e docentes. Ressalta-se, ainda, que o acesso à informação é limitado e que a cultura organizacional não favorece. Destaca-se, ainda de acordo com esses *stakeholders*, que tais fatos provavelmente têm provocado impactos na produção acadêmica da IESEP.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. *Stakeholders*. Iniciativa. Exército Brasileiro

ABSTRACT: The present study was to analyze, from the perception of internal stakeholders, the implementation of a knowledge management initiative within the framework of an institution of higher education and research (IESEP) of the Brazilian Army. To do this, analysis of the implementation of the "Program Knowledge" in Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). The research agenda can be classified as applied, exploratory-descriptive nature, qualitative quantitative approach, and were used as technical methods and procedures, the documentary research, the case study and the survey. In the collection of data was applied a structured questionnaire in 99 teachers (census) Teaching Division of AMAN in may 2017. Highlights that in the view of these stakeholders, internal knowledge management (GC) has a high degree of importance, however, required greater disclosure of this type of practice within the organization. It is necessary the creation of attractive and recovery so that teachers undertake courses, particularly in the strict sense. The perception of teachers, there is a lack of time and appropriate environments for scientific papers, in addition to the need for stimulus to conduct research within the Institution, including the involvement of students and teachers. It should be noted that access to information is limited and that the organizational culture doesn't favor. Another highlight in accordance with these stakeholders, such facts have probably caused impact on academic production of the IESEP.

Keywords: Knowledge Management. Stakeholders. Initiative. Brazilian Army

1 INTRODUÇÃO

Vivemos atualmente em um mundo em que as mudanças ocorrem de forma cada vez mais rápidas e abrangentes. Se existe uma palavra que pode resumir o cenário organizacional atual, ela é competitividade (VIZIOLI et al, 2010). Desta forma, compreender as organizações por meio de pesquisas e análises de suas estruturas, de seus recursos e, particularmente, de seu capital humano e de seus processos operacionais é de fundamental relevância para a concepção e dinâmica da gestão (SCHMITT; NETO; COSTA, 2016).

Ao longo da história, as Organizações Militares têm buscado à obtenção de superioridade de ordem material e organizacional, com o intuito de obter excelentes resultados com o mínimo de esforço e de sacrifício de seus efetivos. Entretanto, para que essa superioridade ocorra, faz-se necessário o desenvolvimento de conhecimento (AZEVEDO; SÁ RIBEIRO, 2010). Ressalta-se que o conhecimento de qualquer tipo de organização exige o mapeamento das interações dessa organização com seu meio ambiente e com o mundo, o que torna essa atividade altamente complexa (LOPES;

FILHO; RESENDE, 2016). Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) torna-se essencial para as organizações, sendo que seus desafios passam a fazer parte da estratégia das empresas (LONGO et al, 2014).

Tanto a estratégia como as organizações podem ser alteradas formalmente ou informalmente (NETO, 2016). De acordo com esse autor, e em relação à perspectiva estratégica, a coerência da ação organizacional deve ser buscada através da redefinição dos processos de tomada de decisão, bem como da inclusão de novas formas de identificar e selecionar alternativas de ação. Tais ações permitirão uma maior agilidade nas decisões e uma interação maior com seu ambiente, de forma que as demandas internas e externas possam ser ouvidas, as respostas a essas demandas processadas e as estratégias definidas.

O planejamento estratégico (ou plano estratégico) é responsável por determinar a direção a ser seguida pela organização, de forma que essa possa cumprir sua missão institucional. Esse tipo de planejamento combina duas ações principais: determinar os objetivos a serem perseguidos pela organização e planejar de que forma estes devem ser alcançados (DE SOUZA; DA CUNHA, 2016).

O Exército Brasileiro tem buscado sua adequação por meio de esforços de transformação, levando em consideração suas práticas, processos e complexidade (SCHMITT; NETO; COSTA, 2016). Em seu Plano Estratégico (2016-2019), encontram-se estabelecidos dois Objetivos Estratégicos que possuem um papel fundamental na Gestão de Pessoas. Em seu Objetivo Estratégico nº 12 (Implantar um novo e efetivo sistema de Educação e Cultura), foram elencadas as seguintes ações estratégicas: o desenvolvimento nos estabelecimentos de ensino da cultura da inovação e de transformação; o incremento na utilização de Tecnologia da Informação no processo ensino-aprendizagem; o aperfeiçoamento da educação continuada; o incremento da pesquisa científica nos estabelecimentos de ensino; a implementação de programas de capacitação dos docentes; a ampliação do intercâmbio com o meio acadêmico, em diversos níveis; a reestruturação do ensino de idiomas estrangeiros desde a formação; a condução da formação profissional militar para proporcionar o desenvolvimento das competências necessárias; o alinhamento do Sistema de Educação e Cultura com os Sistemas de Doutrina, Preparo e Emprego e de Pessoal; o desenvolvimento de competências básicas, como habilidades, físicas, interpessoais, de reflexão, de análise crítica e do pensamento crítico, bem como outras competências necessárias ao profissional militar; a capacitação do militar para atuar em operações no amplo espectro, operações conjuntas, interagências e multinacionais; implementação de programas que propiciem o desenvolvimento da liderança e de internalização de valores nos diversos níveis; no prosseguimento na implantação do novo sistema de educação e cultura, em consonância com o novo plano de carreira; e a construção e adequação das instalações nos Estabelecimentos de Ensino.

No Objetivo Estratégico nº 13 (Fortalecer a Dimensão Humana), foram estabelecidas como ações estratégicas: o aperfeiçoamento das sistemáticas de recrutamento e seleção; o aperfeiçoamento da sistemática de avaliação do desempenho; o aperfeiçoamento da sistemática de valorização do desempenho, a implementação da gestão do conhecimento e a implantação do novo plano de carreira.

Como pode-se observar, a Gestão do Conhecimento tem adquirido extrema importância no âmbito da Força Terrestre, dado que o conhecimento, de acordo com Lopes, Filho e Rezende (2016), deixa de ser visto como um recurso e passa a ser considerado como uma capacidade organizacional. Destaca-se que a capacidade de utilização do conhecimento tem feito a diferença entre as organizações, tendo em vista

que o mesmo pode ser considerado como um dos principais fatores de impulsão de mudanças (RODRIGUEZ, 2007). Além disso, pesquisas realizadas por consultorias especializadas apontaram que iniciativas voltadas à Gestão do Conhecimento podem trazer inúmeros benefícios para as organizações. Dentre esses benefícios, pode-se destacar: o assessoramento no processo de tomada de decisão; o fornecimento de respostas às demandas de Mercado; o desenvolvimento de habilidades profissionais; a promoção do aumento da produtividade, o compartilhamento de melhores práticas; e a redução de custos dentre outras (SANTIAGO JR, 2004).

De acordo com Duran (2010), “não existe pesquisa sem um problema, uma vez que é justamente a partir da abordagem incisiva da realidade que surgirão possibilidades para compreendermos as problemáticas que nos abarcam, bem como perspectivas para sua superação”. Em face do exposto, e com relação à Gestão do Conhecimento, surge o seguinte questionamento: qual a percepção de *stakeholders* internos de uma Instituição de Educação Superior Militar sobre a implementação e efetividade de uma iniciativa de Gestão do Conhecimento?

Esta pesquisa tem por objetivo analisar, a partir da percepção de *stakeholders* internos, a implantação de uma iniciativa de Gestão do Conhecimento no âmbito de uma Instituição de Educação Superior de Extensão e de Pesquisa (IESEP) do Exército Brasileiro. O termo *stakeholder* refere-se a um indivíduo, grupo ou entidade possuidora de legítimos interesses em ações e desempenho de uma determinada organização, cujas decisões e atuações podem, de uma forma direta ou indireta, afetá-la (SOUTO et al, 2014). Para isso, será realizada a análise da implantação do “Programa Conhecimento” na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). A AMAN, como Instituição de Educação Superior Militar bicentenária, ao interpretar a concepção transformadora do Exército Brasileiro, implantou no ano de 2015 o “Programa Conhecimento”, visando adequar-se às novas gerações e às mudanças de mentalidade, quebrar paradigmas e investir nos novos conceitos adotados pela Força Terrestre na Era do Conhecimento (BRASIL, 2015).

Justifica-se a pesquisa devido ao fato de que a Administração em organizações militares é um tema pouco estudado no Brasil, apesar da diversidade de pontos convergentes entre o desenvolvimento das Ciências Militares e sua influência nos estudos da área de administração e vice-versa (SCHMITT; NETO; COSTA, 2016). De acordo com esses autores, há carência de pesquisas voltadas para as especificidades militares, tais como relações entre estratégia e estrutura, especialização produtiva do capital humano, logística e operações dentre outras temáticas. Corroborando com essa ideia, Duran (2010) afirma que só será possível propiciar o desenvolvimento das Ciências Militares a partir da aceitação de que existem (como em qualquer organização) problemas no âmbito das Forças Armadas (Exército, Marinha e Aeronáutica). Dessa forma, e ainda de acordo com essa autora, a explicitação de determinados problemas não pode ser encarada como um sinônimo de indisciplina por parte de pesquisadores, mas sim como compromisso profissional e competência intelectual. Ressalta-se ainda que, apesar do Processo de Transformação do Exército Brasileiro ter se iniciado no ano de 2010, após a realização de pesquisas nas bases de dados estruturadas *SciELO*, *SPELL*, Periódicos da CAPES e Google Acadêmico não foram encontrados trabalhos abordando a temática “implementação de iniciativas de Gestão do Conhecimento”, o que evidencia uma lacuna no conhecimento.

A pesquisa encontra-se organizada em cinco seções, além dessa introdução (primeira seção) e das referências. Na segunda seção serão discutidos conceitos e tópicos referentes ao alinhamento entre Estratégia e a Gestão do Conhecimento, além da apresentação do Programa Conhecimento. Na terceira seção será apresentada a

metodologia utilizada na pesquisa para coletar os dados relacionados ao problema do estudo. A quarta seção dedica-se a descrição e análise dos resultados obtidos quantitativamente e qualitativamente e, finalizando os estudos, na quinta seção são apresentadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

O planejamento estratégico (ou plano estratégico) é o processo administrativo que estabelece a melhor direção a ser seguida por uma organização. Tem por objetivo alcançar uma situação futura desejada, de forma eficiente, eficaz e efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos. Diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ações estratégicas a serem seguidas para a sua consolidação, levando em consideração as condições externas e internas à organização, atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2013). Em face ao exposto, pode-se afirmar que a descrição das ações estratégicas (as quais podem ser consideradas como um mapa do caminho para uma organização atingir sua visão de futuro) podem servir como apoio ao processo de tomada de decisões (LONGO et al, 2014). Dinsmore (2010) afirma que:

Chega-se às estratégias da empresa através do planejamento estratégico convencional que pode incluir a criação ou ratificação das declarações de missão, visão e valores da empresa, a revisão de cenários econômicos, a análise de concorrência, uma visão global de forças e fraquezas, uma avaliação de riscos e oportunidades e a articulação dos objetivos estratégicos da organização. **Esses objetivos estratégicos são o ponto de partida para todos os projetos**, sejam eles empreendimentos estratégicos específicos ou projetos relacionados ao lançamento de um produto, a despesas de capital ou a operações (grifo nosso).

Como pode-se observar, o planejamento não é um ato isolado e deve ser visualizado como um processo composto por ações inter-relacionadas e interdependentes, que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos (OLIVEIRA, 2013). Nesse contexto, o mapa estratégico, por ser a “representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes de uma organização” (KAPLAN; NORTON, 2004), permite compartilhar os objetivos estratégicos aos integrantes de uma organização, facilitando a visualização e a importância de cada perspectiva (LONGO et al, 2014). Conforme descrito por esses autores, muitas organizações utilizam o *Balanced Scorecard* (BSC) para representação desse mapa. O BSC fornece uma visão sistêmica estratégica da organização através de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos, e aprendizagem e crescimento. Destaca-se que na perspectiva “*Aprendizagem e Crescimento*” encontram-se os ativos intangíveis necessários para alavancar a performance organizacional. Essa perspectiva possui, ainda, quatro objetivos estratégicos: possuir um programa de capacitação da equipe; definir a política de gestão de pessoas; possuir um ambiente de compartilhamento; e promover o alinhamento estratégico (LONGO et al, 2014).

A estratégia está voltada ao posicionamento da organização, de forma que seja obtida a vantagem competitiva. Formular estratégias significa criar uma visão de longo

prazo para a organização, sendo a aprendizagem um componente essencial nesse processo (KLUYVER; PEARCE II, 2010). Nesse contexto, é importante olhar para as organizações por diversos ângulos, de forma que quanto mais informações forem levantadas e mais detalhada for a análise, maior a chance do diagnóstico se aproximar da realidade (LONGO et al, 2014). Formular estratégias é, portanto, projetar e selecionar estratégias que levem a organização à consecução de objetivos. Ressalta-se que sem a implementação efetiva de estratégias, as organizações serão incapazes de obter benefícios significativos (CERTO; PETER, 2010).

O planejamento estratégico de uma organização necessita, ainda, identificar formas de executar o gerenciamento dos conhecimentos tácitos e explícitos de seus integrantes, sob pena de ficar estagnado e perecer (LONGO et al, 2014). Segundo esses autores, para que a Gestão do Conhecimento possa ser realizada, faz-se necessário que as organizações possuam pessoas qualificadas, infraestrutura adequada e estratégias elaboradas para cada finalidade. Ainda de acordo com esses autores, para que sejam implantadas iniciativas de gestão do conhecimento, é fundamental que seja realizado um estudo do plano estratégico da organização, tendo em vista que as ações de GC tem por finalidade impulsionar toda a organização a atingir seus objetivos estratégicos.

O segredo para a criação do conhecimento, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), está na capacidade de mobilização do conhecimento tácito por parte da organização e sua conseqüente conversão para o conhecimento explícito. O Conhecimento tácito é pessoal, específico e difícil de formalizar e comunicar. Já o explícito, refere-se ao conhecimento transmissível através da linguagem sistemática e formal (escrita). Esses autores apontam que existem quatro modos de conversão do conhecimento criados a partir da interação entre esses dois tipos de conhecimento, através dos quais o conhecimento individual é articulado e amplificado na organização. São eles a socialização, a externalização, a combinação e a internalização (SECI).

2.2 O PROGRAMA CONHECIMENTO

Se informação é considerada como poder, tem-se que resguardá-la para utilização em benefício próprio (LONGO et al, 2014). Nesse contexto, a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, não apenas processá-los de forma eficiente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Com o intuito de adequar-se ao Processo de Transformação do Exército (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2010) e sua concepção estratégica, a Academia Militar das Agulhas Negras implantou no ano de 2015 o “*Programa Conhecimento*”. A AMAN foi reconhecida e credenciada por meio da Portaria nº 1.393 de 26 de outubro de 2016, do Comandante do Exército como uma Instituição de Educação Superior de Extensão e de Pesquisa (IESEP) do Exército Brasileiro.

Um Programa, de acordo com o PMI (2014), pode ser definido como um conjunto de projetos, subprogramas e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado e que podem incluir elementos de trabalho relacionados fora do escopo dos projetos distintos do programa. O *Programa Conhecimento* encontra-se inserido no Plano Estratégico (BRASIL, 2016) dessa IESEP como Objetivo Estratégico Organizacional (OEO) nº 01 -Aprimorar a Gestão do Conhecimento. Tem como objetivo adequar a Academia Militar das Agulhas Negras às novas gerações e às mudanças de mentalidade, além de quebrar paradigmas e investir em novos conceitos adotados pela Força Terrestre na Era do

Conhecimento (BRASIL, 2015). O programa encontra-se estruturado com base em cinco ações estratégicas: a) capacitação do Corpo Permanente; b) Incentivo à Pesquisa Científica; c) Gestão do Conhecimento; d) Estabelecimento de Redes de Parceria; e) implementação do Polo Educacional do Vale do Paraíba. Ressalta-se que o OEO-01 encontra-se localizado na perspectiva “*Aprendizagem e Crescimento*” (Figura 1), dada a relevância da temática Gestão do Conhecimento para essa organização.

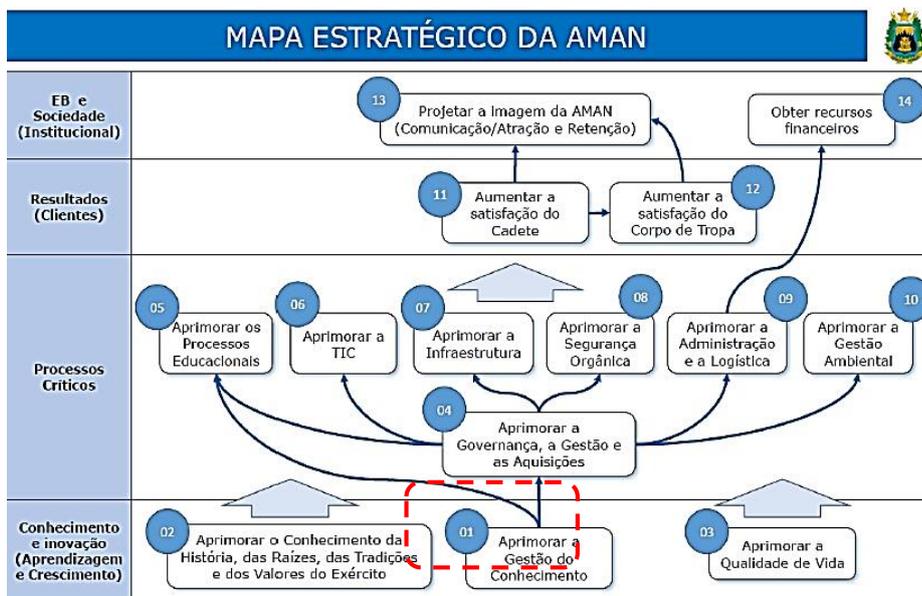


Figura 1- Mapa Estratégico da AMAN

Fonte: AMAN (2016)

O Programa Conhecimento possui interface com diversos processos da AMAN, como os relacionados à infraestrutura; ensino-aprendizagem; capacitação; participação em eventos acadêmicos, produção acadêmica, estabelecimento de parcerias; suporte de GC; dentre outros. Dentre as cinco ações estratégicas apresentadas anteriormente, pode-se destacar a “*Capacitação do Corpo Permanente*” e o “*Incentivo à Pesquisa*”, por estarem diretamente relacionadas às atividades docentes (*Stakeholders* Internos). Ressalta-se que, devido a essa particularidade, as mesmas serão objeto de estudo da pesquisa científica em pauta.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem por objetivo analisar, a partir da percepção de *stakeholders* internos, a implantação de uma iniciativa de Gestão do Conhecimento no âmbito de uma Instituição de Educação Superior de Extensão e de Pesquisa (IESEP) do Exército Brasileiro. Para isso, será realizada a análise da implantação do “*Programa Conhecimento*” na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN).

A pesquisa em pauta pode ser classificada como aplicada, de natureza exploratória - descritiva, de abordagem quantitativa - qualitativa, sendo que foram utilizados, como métodos e procedimentos técnicos, a pesquisa documental, o estudo de caso e o levantamento. De acordo com Gil (2010), “as pesquisas elaboradas com base em documentos são importantes não porque respondem definitivamente a um problema, mas porque proporcionam melhor visão desse problema ou, então, hipóteses que conduzem a sua verificação por outros meios”. Ainda segundo esse autor, o Estudo de Caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Esse método

permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas de eventos da vida real, como, por exemplo, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões, relações internacionais, dentre outros (YIN, 2003). Através do Levantamento (pesquisa *survey*), recolhem-se informações através da interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer e identificam-se características dos integrantes do universo pesquisado. Para isso, são utilizados questionários compostos por perguntas fechadas ou abertas (GIL, 2010; KLEIN et al, 2015).

O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário estruturado, composto por seis perguntas fechadas, uma pergunta aberta e cinco afirmações, que foram dispostas de acordo com a escala *Likert* de 5 pontos, indicando graus diferentes de concordância com as mesmas. Optou-se pela utilização do questionário tendo em vista que o mesmo possibilita uma maior liberdade nas respostas pelo fato das mesmas não serem identificadas (segurança), além de uma maior uniformidade na avaliação e um menor risco de distorção (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O questionário foi aplicado em noventa e nove docentes (censo) da Divisão de Ensino da AMAN no mês de maio de 2017. De forma voluntária, setenta professores (70,71 % dos *stakeholders* internos) se dispuseram a responder as perguntas. Os questionamentos foram elaborados com o intuito de identificar percepções docentes sobre: a Gestão do Conhecimento; o Programa Conhecimento; Estímulo e Apoio à Capacitação; Incentivo à Pesquisa Científica; e Apoio à Participação em Eventos Acadêmicos. Ressalta-se que todas essas ações se encontram previstas no OEO 01- Aprimorar a Gestão do Conhecimento do Plano Estratégico da AMAN - 2016.

Os dados obtidos foram tratados por meio do *Microsoft Excel*® (dados quantitativos) e Análise de Conteúdo (dados qualitativos). A Análise de Conteúdo é uma dentre as diferentes formas de interpretar o conteúdo de um texto a fim de extrair seus significados. Ela pode ser considerada como um conjunto de técnicas que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição de conteúdos de mensagens. (BARDIN, 1979; CHIZZOTTI, 2006). Os resultados obtidos através da coleta serão apresentados e tratados na próxima seção.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Com o intuito de analisar a implantação do Programa Conhecimento na AMAN, foram aplicados questionários estruturados em todos os 99 docentes (censo) da Divisão de Ensino da AMAN (trinta e seis da Linha de Ensino Militar Bélico, vinte e seis do Quadro Complementar de Oficiais, vinte e cinco Prestadores de Tarefa por Tempo Certo, dez Oficiais Técnicos Temporários e duas Servidoras Civis). Setenta docentes (70,71%) responderam ao questionário de forma voluntária (Figura 2). Ressalta-se que os respondentes se encontram na faixa etária entre 29 e 70 anos e possuem entre um e vinte e seis anos de experiência como docente na DE/AMAN. A maioria dos docentes é do sexo masculino (58 docentes - 82,85%) e quarenta e três (61,43%) possuem ou estão cursando atualmente cursos *Stricto Sensu*.

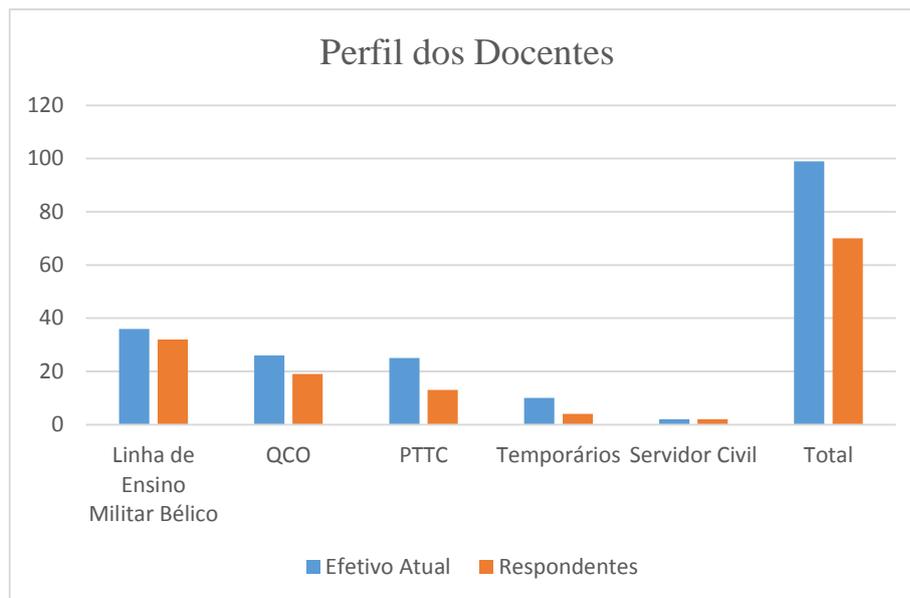


Figura 2- Perfil dos *Stakeholders* Internos

No item 1, os *stakeholders* internos foram questionados se sabiam o que é Gestão do Conhecimento. Sessenta docentes (86%) declararam que sabem o que é GC e dez afirmaram que não sabem (14%). Percebe-se, devido a essas afirmações, que a grande maioria dos professores afirma que sabe o que é Gestão do Conhecimento. No item 2, os docentes foram perguntados se conhecem o “Programa Conhecimento”. Vinte e sete (38%) afirmaram que conhecem, vinte e três (33%) apontaram que não conhecem e vinte professores (29%) indicaram que não conhecem o programa, mais gostariam de conhecer. Em face do exposto, pode-se constatar que quarenta e três docentes (61,43% dos respondentes) declararam não conhecer o Programa Conhecimento, o que indica a necessidade de uma maior divulgação dessa iniciativa de GC no âmbito da Organização (Figura 3).



Figura 3- Conhecimento sobre o *Programa Conhecimento*

Nos itens 3 e 4, os *stakeholders* internos foram questionados sobre suas percepções quanto ao estímulo e apoio por parte da AMAN para a realização de Cursos nas modalidades *Lato* e *Stricto Sensu*. Ressalta-se que as palavras “estimular” e “apoiar” possuem significados distintos. De acordo com o Dicionário Michaelis (2017), *estimular* significa “incentivar”, “animar”, “encorajar” ou “entusiasmar”. Ainda de acordo com esse dicionário, *apoiar* significa “dar apoio”, “respaldar”, “patrocinar”, “ajudar” e “amparar”.

No item 3, os docentes foram questionados se, em suas percepções, a AMAN tem estimulado o corpo docente a realizar cursos nas modalidades *Lato* e *Stricto Sensu*. Acerca desse questionamento, 87% dos respondentes afirmaram que a IESEP tem estimulado a participação nessas modalidades de curso e 13% indicaram que não. Já no item 4, os professores foram perguntados se a AMAN tem apoiado o corpo docente na realização de cursos *Lato* e *Stricto Sensu*. Como resposta, 71% dos participantes da pesquisa confirmaram o apoio por parte da IESEP e 29% apontaram que a Instituição não tem apoiado à realização desses cursos. Percebe-se, a partir da análise desses dados, que a grande maioria dos *stakeholders* internos concorda que a AMAN tem estimulado a realização de cursos nas modalidades *Lato* e *Stricto Sensu*. No entanto, pode-se constatar um aumento expressivo de participantes discordando (de 13% para 29%) quando a questão se refere à apoio a realização dessas modalidades de curso (Figura 4).



Figura 4- Percepção docente sobre o apoio prestado pela Instituição

No item 5, os *stakeholders* internos foram questionados se, em suas percepções, a AMAN tem incentivado e proporcionado condições para que o corpo docente realize pesquisas científicas. Acerca desse questionamento, trinta e um docentes (44%) afirmaram que a Organização tem apoiado e proporcionado condições. Entretanto, a maioria dos docentes (trinta e nove participantes - 56%) afirmaram que a organização não tem apoiado nem incentivado a realização de pesquisas científicas (Figura 5).

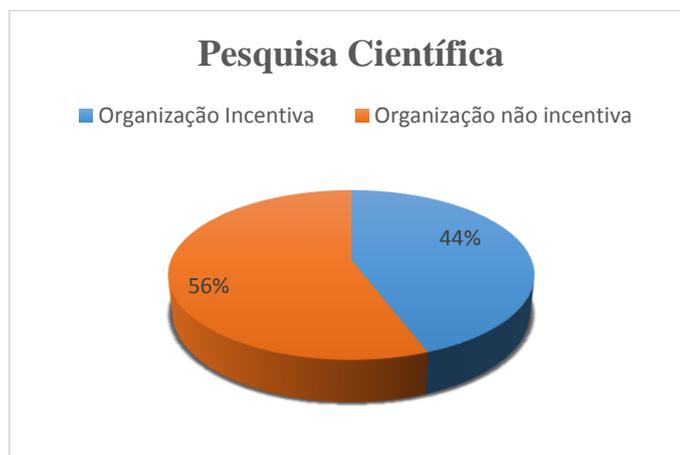


Figura 5- Percepção docente sobre o apoio e incentivo à realização de Pesquisas Científicas

No item 6, os participantes da pesquisa foram questionados se a AMAN tem apoiado a participação de docentes em eventos acadêmicos e profissionais. Pode-se observar que, de acordo com a percepção de 79% dos *stakeholders* internos, a IESEP tem proporcionado apoio para a participação em eventos acadêmicos e profissionais (Figura 6).



Figura 6- Percepção docente sobre o apoio da organização à participação em eventos acadêmicos e profissionais

Foram apresentadas no item 7 cinco afirmações, dispostas de acordo com a escala *Likert* de 5 pontos, indicando graus diferentes de concordância com as mesmas. A primeira afirmação apresentada foi a que “*A Gestão do Conhecimento é importante para as Organizações*”. A maioria dos participantes da pesquisa afirmou que concorda plenamente (53%) ou concorda (41%) com essa assertiva, o que indica que, na visão desses participantes (94%), a GC possui um elevado grau de importância para as Organizações. Os resultados obtidos podem ser observados na Figura 7.



Figura 7- Percepção docente sobre a Importância da GC para as Organizações

A segunda afirmação apresentada foi a de que “*O compartilhamento e a gestão de conhecimentos são fundamentais para que as Organizações Militares alcancem bons resultados e melhorem seu desempenho*”. Constata-se que a grande maioria (97%) dos participantes da pesquisa concorda com essa indicação. O grau de concordância e discordância com relação a essa assertiva pode ser observado na Figura 8.

O Compartilhamento e a gestão de conhecimentos são fundamentais para que as Organizações Militares alcancem bons resultados e melhorem seu desempenho



Figura 8- Percepção docente sobre a relação entre o compartilhamento, a gestão de conhecimentos e a melhoria de desempenho

A terceira afirmação apresentada foi que “*O contexto atual (ambiente / clima organizacional) da AMAN favorece à implementação do Programa Conhecimento*”. Observa-se que cerca de 46% dos participantes concorda com essa afirmação. Os resultados obtidos podem ser observados na Figura 9.

O contexto atual da Organização favorece à implementação do "Programa Conhecimento"

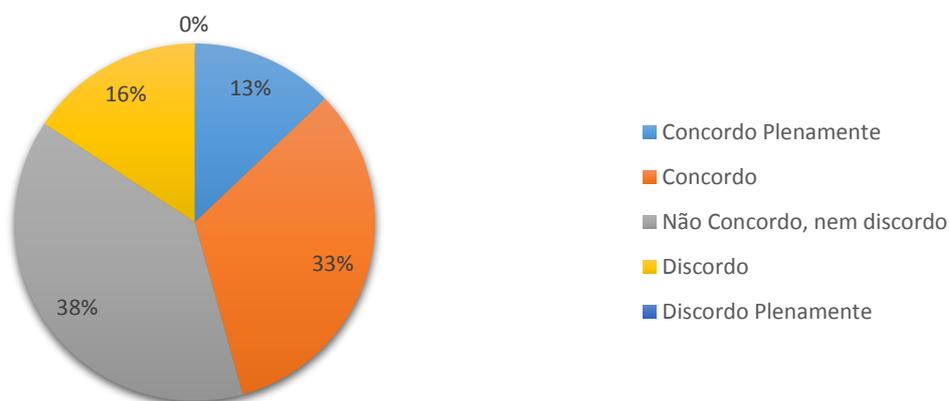


Figura 9- Relação entre Clima Organizacional e a implementação do Programa Conhecimento

Na quarta afirmação, é indicado que “*A cultura da organização favorece à implementação desse tipo de iniciativa*”. Pode-se constatar que, na percepção dos participantes da pesquisa, 41% concordam e 36% discordam com essa afirmação. O grau de concordância e discordância com relação a essa assertiva pode ser observado na Figura 10.

A Cultura da Organização favorece à implementação desse tipo de iniciativa de GC

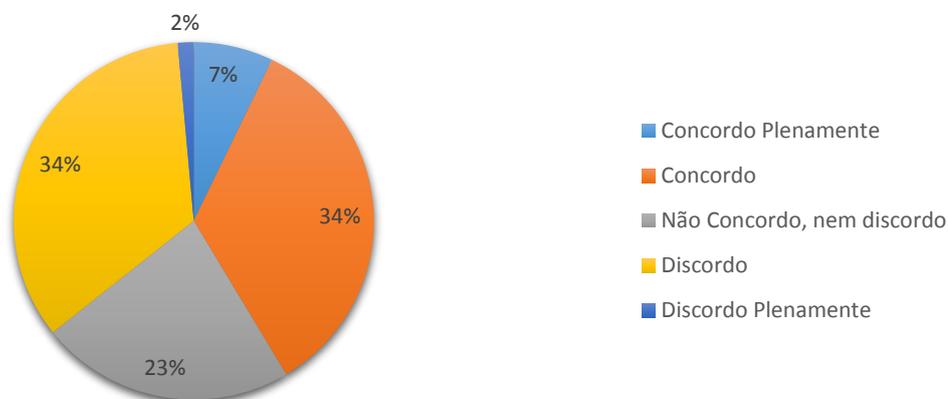


Figura 10- Relação entre Cultura Organizacional e a implementação de iniciativas de GC

Na quinta afirmação, é indicado que “A AMAN tem reconhecido a importância da Gestão do Conhecimento”. Observa-se que cerca de 67% dos participantes da pesquisa em pauta concordam com a assertiva, o que indica a relevância da temática “Gestão do Conhecimento” para a mesma. Os resultados obtidos podem ser observados na Figura 11.

A Organização reconhece a importância da GC

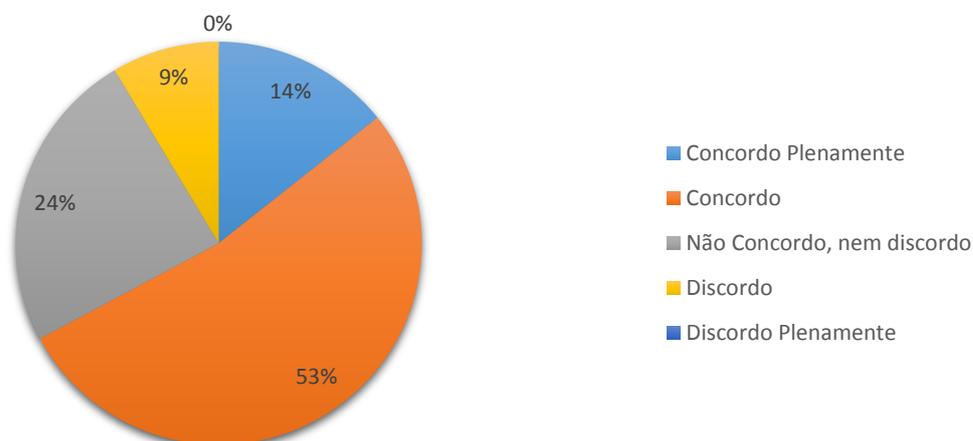


Figura 11- Reconhecimento Organizacional sobre a importância da GC

No item 8, foi perguntado aos *stakeholders* internos se gostariam de fazer alguma observação ou apresentar alguma consideração, sugestão ou opinião sobre a implantação do “Programa Conhecimento” na AMAN. A partir das respostas apresentadas pelos docentes, identificaram-se elementos que foram agrupados nas seguintes categorias: implantação do Programa Conhecimento, Capacitação do Corpo Permanente e Incentivo à Pesquisa. Os apontamentos coletados nos

questionários foram tabulados, organizados de acordo com as categorias e podem ser visualizados no Quadro 1.

Quadro 1- Considerações, sugestões ou opiniões de *stakeholders* internos sobre a implantação do “*Programa Conhecimento*” na AMAN

Categoria	Percepção de Stakeholders Internos
Implantação do Programa Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A GC é imprescindível para que a Organização atinja a excelência no que tange à práticas educacionais; ✓ O Ensino é inseparável de um Programa destinado à geração do conhecimento; ✓ Programa necessita de maior visibilidade de suas “entregas” e buscar maior capilaridade; ✓ Há a necessidade de uma maior visibilidade (divulgação) do Programa Conhecimento no âmbito da Organização; ✓ A organização busca implementar a GC, mas encontra-se equivocada na implementação de ações; e ✓ As ações apresentadas no programa não têm gerado resultados ou condições na prática que beneficiem os docentes.
Capacitação do Corpo Permanente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Há a necessidade da criação de atrativos e valorização para os docentes realizarem cursos nas modalidades <i>Stricto Sensu</i>; ✓ A busca pelo aperfeiçoamento docente tem sido realizada por motivos pessoais e não institucionais; e ✓ Apoio prestado pela Organização para a realização de cursos <i>Stricto Sensu</i> pode ser considerado como mínimo. Liberar o docente apenas para assistir as aulas nas IES é muito pouco tendo em vista as demandas para a realização de cursos dessa natureza.
Incentivo à Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de tempo para a realização de pesquisas científicas; ✓ Não há na organização a cultura de se realizar pesquisas; ✓ A pesquisa deve fazer parte do cotidiano da Instituição, bem como envolver discentes e docentes; ✓ Falta na Organização de ambientes propícios a pesquisa e estudo; ✓ Há a necessidade de se estimular a produção científica em todos os setores da Organização; e ✓ Acesso à informação na Organização, particularmente a bases de dados estruturadas, pode ser considerado como limitado.

Fonte: Dados da Pesquisa

Como pode-se observar, existe o entendimento por parte dos *stakeholders* internos da importância do *Programa Conhecimento* para a IESEP. No entanto, identifica-se a partir do Quadro 1 a necessidade de uma maior divulgação do mesmo no âmbito da Organização. Tal fato ainda pode ser confirmado por meio da Figura 3, onde 61,43% dos respondentes declararam não conhecer o referido programa. Quanto ao “*equivoco na implementação de ações do Programa*”, percebe-se que as afirmações possuem, de certa forma, interface direta com a ação estratégica “*Capacitação do Corpo Permanente*”.

É apontado por parte dos *stakeholders* a necessidade da criação de atrativos e valorização para que os docentes realizem cursos, particularmente na modalidade *Stricto Sensu*. No entanto, de acordo com as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares de Carreira do Exército (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017a), o que atualmente se observa é que os oficiais da Linha de Ensino Militar Bélico não são pontuados quando realizam cursos de pós-graduação *Lato e Stricto Sensu* em Estabelecimentos de Ensino Civis (EEC). Para esses militares, somente são valorizados os cursos realizados em Estabelecimentos de Ensino Militares (Exército, Marinha, Força Aérea e Escola Superior de Guerra). Entretanto, os oficiais das Linhas de Ensino Militar Científico-Tecnológico (que abarcam o Quadro de Engenheiros Militares, Quadro Complementar de Oficiais e Serviços de Saúde e Assistência Religiosa) são pontuados (Art 9º, incisos VIII e XI da Portaria nº 096 do Departamento Geral do Pessoal de 22 de maio de 2017) quando realizam esses cursos em EEC (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017b). Destaca-se que seria interessante que os militares de todas as linhas de Ensino Militar fossem tratados de forma semelhante (Princípio da Isonomia) quanto a avaliação de Cursos pelo Sistema de Valorização do Mérito (SVM), tendo em vista que a maioria dos professores das IESEP normalmente pertencem à linha de Ensino Militar Bélico e que a capacitação na modalidade *Stricto Sensu* para os Estabelecimentos de Ensino Superior é uma necessidade para o credenciamento e reconhecimento de seus cursos. De acordo com Moreira Neto (2014), o princípio da isonomia prevê que seja garantido o tratamento igualitário a todos os que se encontrem em uma idêntica situação de fato. Destaca-se ainda que, de certa forma, o fato dessa modalidade de curso não ser pontuada pelo SVM pode causar certo desestímulo na realização dos mesmos por parte dos militares da linha de Ensino Militar Bélico, principalmente no que tange ao elevado grau de dificuldade dispendido para sua realização. Tal fato iria, ainda, de encontro ao estabelecido pelo Processo de Transformação do Exército (2010) e o próprio “*Programa Conhecimento*”. Ressalta-se, ainda, a necessidade da realização de estudos que visem o estabelecimento de políticas de apoio à realização dessas modalidades de curso pela IESEP, bem como políticas de valorização docente.

No que diz respeito ao “*Incentivo à Pesquisa*”, pode-se observar que foram apontados pelos *stakeholders* (Quadro 1) problemas como: falta de tempo para a realização de pesquisas científicas; falta de cultura referente à pesquisa no âmbito da Instituição; necessidade de estímulo para a realização das mesmas; necessidade de envolvimento de discentes e docentes; falta de ambientes propícios para a realização de pesquisas e estudos; e limitado acesso à informação. Constata-se que a explicitação de conhecimentos (nesse caso realizada através da elaboração de trabalhos de pesquisa) fica muito prejudicada pela cultura organizacional, tendo em vista que existem, ainda, algumas contradições entre o que está previsto no plano estratégico da IESEP e a prática.

Na ação estratégica “*OEO 1.2 – Incentivo à pesquisa*” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2016), por exemplo, encontram-se previstas ações como a estruturação física da Seção de Pesquisa Acadêmica e Doutrina (SPAD); proporcionar condições técnicas para o início da produção acadêmica docente; aprimoramento da pesquisa científica discente; dentre outras. No entanto, de acordo com a percepção dos *stakeholders* internos, na prática os docentes não possuem atualmente tempo destinado à realização de pesquisas, sendo que a produção de trabalhos científicos depende muito da dedicação e abnegação do professor. Segundo esses *stakeholders*, os docentes são envolvidos frequentemente em atividades que os desviam de suas

funções principais e que, de certa forma, desestimulam a produção de trabalhos científicos e, até mesmo, seu auto aperfeiçoamento. Além disso, não existem políticas educacionais voltadas à valorização da produção científica, fato esse que proporciona um natural desestímulo e desinteresse pela prática. Destaca-se que tais fatos provavelmente têm provocado impactos na produção acadêmica da IESEP (quantidade e qualidade das publicações). De acordo com um dos participantes da pesquisa, “não há na organização a cultura de se realizar pesquisas. Entretanto, a pesquisa deve fazer parte do cotidiano da instituição e envolver docentes e discentes”. Corroborando com essa ideia, Duran (2010) afirma que “o conhecimento científico não é apenas desejável, mas absolutamente necessário para a formação dos quadros profissionais das Forças Armadas”.

Foi indicado pelos *stakeholders* que há a falta de ambientes propícios à pesquisa e estudo na Organização. Corroborando com essa ideia e de acordo com a percepção de alguns participantes, há a necessidade da criação de espaços destinados à troca de ideias que proporcionem a interação e integração entre os docentes. Tais espaços são denominados por Lopes, Filho e Rezende (2016) como “contextos capacitantes”. Da mesma forma, há a necessidade de se estimular a produção científica em todos os setores da Organização. Ressalta-se, ainda, que o acesso à informação na Organização, particularmente a bases de dados estruturadas, também pode ser considerado como limitado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar, a partir da percepção de *stakeholders* internos, a implantação de uma iniciativa de Gestão do Conhecimento no âmbito de uma Instituição de Educação Superior de Extensão e de Pesquisa (IESEP) do Exército Brasileiro. Para isso, foi realizada a análise da implantação do “*Programa Conhecimento*” na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). A pesquisa em pauta foi classificada como aplicada, de natureza exploratória - descritiva, de abordagem quantitativa - qualitativa, sendo que foram utilizados como métodos e procedimentos técnicos, a pesquisa documental, o estudo de caso e o levantamento.

Com o intuito de analisar a implantação do *Programa Conhecimento*, foi aplicado um questionário estruturado em noventa e nove docentes (censo) da Divisão de Ensino da AMAN no mês de maio de 2017. O instrumento de coleta foi composto por seis perguntas fechadas, uma pergunta aberta e cinco afirmações, que foram dispostas de acordo com a escala *Likert* de 5 pontos, indicando graus diferentes de concordância com as mesmas. De forma voluntária, setenta professores (70,71 % dos *stakeholders* internos) se dispuseram a responder as perguntas. Os questionamentos foram elaborados com o intuito de identificar percepções docentes sobre: a Gestão do Conhecimento; o *Programa Conhecimento*; Estímulo e Apoio à Capacitação; Incentivo à Pesquisa Científica; e Apoio à Participação em Eventos Acadêmicos. Ressalta-se que todas essas ações encontram-se previstas no OEO 01- Aprimorar a Gestão do Conhecimento do Plano Estratégico da AMAN - 2016. Os dados obtidos foram tratados estatisticamente por meio do *Microsoft Excel*® (dados quantitativos) e Análise de Conteúdo (dados qualitativos).

Como principais resultados encontrados, pode-se destacar que 86% dos docentes afirmou saber o que é GC. No entanto, quando perguntados se conheciam o “*Programa Conhecimento*”, 61,43% dos participantes da pesquisa declararam que não conhecem essa iniciativa de GC (Figura 3), o que indica a necessidade de uma

maior divulgação do programa no âmbito da Organização. A grande maioria dos *stakeholders* internos (87%) concorda que a AMAN tem estimulado a realização de cursos nas modalidades *Lato* e *Stricto Sensu*. No entanto, pode-se constatar um aumento expressivo de participantes discordando (de 13% para 29%) quando a questão se refere à apoio a realização dessas modalidades de curso. Quando questionados se a Organização tem incentivado e proporcionado condições para que o corpo docente realize pesquisas científicas, 56% dos participantes indicou que não. Sobre a participação em eventos acadêmicos e profissionais, 79% dos *stakeholders* internos afirmaram que a IESEP tem proporcionado apoio aos docentes nessas atividades (Figura 6).

Sobre a indicação de que “*A Gestão do Conhecimento é importante para as Organizações*”, cerca de 94% dos participantes concordou com a assertiva. Sobre a afirmação de que “*O compartilhamento e a gestão de conhecimentos são fundamentais para que as Organizações Militares alcancem bons resultados e melhorem seu desempenho*”, ficou constatado que a grande maioria (97%) dos participantes da pesquisa concorda com essa indicação. Em face do exposto, percebe-se que, na visão desses *stakeholders*, a GC possui um elevado grau de importância para as Organizações.

Foi observado que 46% concordaram com afirmação de que “*O contexto atual da AMAN favorece à implementação do Programa Conhecimento*”. Quanto a indicação de que “*A cultura da organização favorece à implementação desse tipo de iniciativa*”, constatam-se percentuais muito próximos de concordância (41%) e discordância (36%), o que indica que a cultura organizacional pode dificultar a implantação efetiva do Programa. Na última afirmação, é apontado que “*A AMAN tem reconhecido a importância da Gestão do Conhecimento*”. Pôde-se observar que 67% dos participantes da pesquisa concordaram com a assertiva, o que indica a percepção de relevância da temática “Gestão do Conhecimento” para a Organização.

Através da Análise de Conteúdo, pôde-se constatar que existe o entendimento por parte dos *stakeholders* internos da importância do *Programa Conhecimento* para a IESEP. No entanto, pode-se identificar a necessidade de uma maior divulgação do mesmo no âmbito da Organização. É apontado por parte dos *stakeholders* a necessidade da criação de atrativos e valorização para que os docentes realizem cursos, particularmente na modalidade *Stricto Sensu*. Destaca-se que, atualmente, os oficiais da Linha de Ensino Militar Bélico não são pontuados quando realizam cursos de pós-graduação *Lato* e *Stricto Sensu* em Estabelecimentos de Ensino Civis (EEC). Somente os oficiais das Linhas de Ensino Militar Científico-Tecnológico recebem pontuação quando realizam cursos nessas modalidades. Destaca-se que seria interessante que os militares de todas as linhas de Ensino Militar fossem tratados de forma semelhante (Princípio da Isonomia) quanto a avaliação de Cursos pelo Sistema de Valorização do Mérito (SVM), tendo em vista que a maioria dos professores das IESEP normalmente pertencem à linha de Ensino Militar Bélico e que a capacitação na modalidade *Stricto Sensu* para os Estabelecimentos de Ensino Superior é uma necessidade para o credenciamento e reconhecimento de seus cursos.

No que diz respeito ao “*Incentivo à Pesquisa*”, pode-se observar que foram apontados pelos *stakeholders* (Quadro 1) problemas como: falta de tempo para a realização de pesquisas científicas; falta de cultura referente à pesquisa no âmbito da Instituição; necessidade de estímulo para a realização das mesmas; necessidade de envolvimento de discentes e docentes; falta de ambientes propícios para a realização de pesquisas e estudos; e limitado acesso à informação. Destaca-se que tais fatos

provavelmente têm provocado impactos na produção acadêmica da IESEP (quantidade e qualidade das publicações).

Ressalta-se, no entanto, que a avaliação realizada por este artigo é preliminar e apresenta uma visão resumida da opinião de *stakeholders* internos sobre a implantação de uma iniciativa de GC na AMAN. Como limitação, pode-se apontar o baixo número de trabalhos científicos encontrados em bases estruturadas de dados abordando as temáticas “Gestão do Conhecimento” e “Planejamento Estratégico” no âmbito das Forças Armadas. Como trabalhos futuros, sugere-se identificar e analisar os fatores motivacionais docentes, bem como mensurar seus impactos na produção científica e na geração de conhecimento em IESEP do Exército Brasileiro, tendo em vista a inexistência de trabalhos abordando essa temática. Destaca-se, ainda, que acompanhamentos complementares estão sendo realizados.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, A. L. V; SÁ RIBEIRO, M. A. A Gestão do Conhecimento nas Forças Armadas: o desenvolvimento e a aplicação das Ciências Militares. Ciências Militares em Foco/ org. Júlio César Gomes, Sarita Schaffel, Débora Duran. Rio de Janeiro: CEP, 2010.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979.

BRASIL. Academia Militar das Agulhas Negras (Diretriz de Implantação do Programa Conhecimento), 2015.

_____. Plano Estratégico da Academia Militar das Agulhas Negras, 2016.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia (tradução e adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar). – 3.ed. -São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. - Petrópolis: Vozes, 2006.

DINSMORE, P. C. Transformando Estratégias em Resultados: o sucesso empresarial através da gestão de projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

DURAN, D. Ciências Militares, Militares e Ciência: o desafio da pesquisa no Exército Brasileiro. Ciências Militares em Foco/ org. Júlio César Gomes, Sarita Schaffel, Débora Duran. Rio de Janeiro: CEP, 2010.

EXÉRCITO BRASILEIRO. O Processo de Transformação do Exército Brasileiro. 3.ed, 2010. Disponível em: <[http://www.eb.mil.br/c/document_library/get_file?uuid=18d47a84-99ac-45d3-b7d5-f37c9b5e53dc& groupId= 1094704](http://www.eb.mil.br/c/document_library/get_file?uuid=18d47a84-99ac-45d3-b7d5-f37c9b5e53dc&groupId=1094704)>. Acesso em: 18 Mai. 2017

_____. Portaria nº 1.507, de 15 de dezembro de 2014, que aprova o Plano Estratégico do Exército 2016-2019, integrante da Sistemática da Planejamento Estratégico do Exército e dá outras providências. Disponível em: <

<http://www.infodefensa.com/archivo/files/bee%2028-14%20-%20plano%20estrat%C3%A9gico%20do%20ex%C3%A9rcito%202016-2019.pdf>>. Acesso em: 18 Mai. 2017

_____. Portaria nº 095 – DGP de 22 de maio de 2017, que Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais de Carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência (EB30-IR-60.004), 1ª Edição, 2017. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1520&act=bre>. Acesso em: 30 Mai. 2017

_____. Portaria nº 096 – DGP de 22 de maio de 2017, que Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais de Carreira do Quadro de Engenheiros Militares, Quadro Complementar de Oficiais, Serviço de Saúde e Serviço de Assistência Religiosa do Exército (EB30-IR-60.005), 1ª Edição, 2017. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1520&act=bre>. Acesso em: 30 Mai. 2017

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R.S; NORTON, D. P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KLEIN, A. Z. et al. Metodologia de pesquisa em Administração: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015.

KLUYVER, C. A; PEARCE II, J. A. Estratégia: uma visão executiva. – 3.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LONGO, R. M. J. et al. Gestão do Conhecimento: A mudança de paradigmas empresariais no século XXI. – São Paulo: Editora SENAC, 2014.

LOPES, E. G.; FILHO, J. R. F; REZENDE, J. F. C. Conexão entre estratégia e conhecimento na criação de valor adicional para *stakeholders* expressivos: uma nova forma de organizar os contextos capacitantes. Desvendando a administração em ambientes militares. Desafios Gerenciais em Defesa / Organizadores Paulo Roberto Motta, Valentina Gomes Haensel Schmitt, Carlos Antonio Raposo de Vasconcellos. - Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa online. Disponível em: < <http://michaelis.uol.com.br> >. Acesso em: 10 Jun. 17.

MOREIRA NETO, D. F. Curso de direito administrativo: parte introdutória, parte geral e parte especial. – 16. ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro : Forense, 2014.

NETO, J. M. As novas demandas de segurança e defesa nacional e seus impactos na transformação das Forças Armadas brasileiras. Desvendando a administração em ambientes militares. Desafios Gerenciais em Defesa/ Organizadores Paulo Roberto

Motta, Valentina Gomes Haensel Schmitt, Carlos Antonio Raposo de Vasconcellos.-
Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: conceitos e melhores práticas. -31.
Ed.- São Paulo: Atlas, 2013.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®/ [texto
e tradução] *Project Management Institute*.- 5. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2014.

RODRIGUEZ, M. V. R. Gestão empresarial em organizações aprendizes: a arte de
gerir mudanças. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SCHMITT, V. G. H.; NETO, L. M.; COSTA, R. P. Desvendando a administração em
ambientes militares. Desafios Gerenciais em Defesa/ Organizadores Paulo Roberto
Motta, Valentina Gomes Haensel Schmitt, Carlos Antonio Raposo de Vasconcellos.-
Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

SERPA, M. H. N. Saber Militar e Pensamento: a arte, a tecnicidade e a cientificidade
– uma breve introdução ao tema. Ciências Militares em Foco/ org. Júlio César Gomes,
Sarita Schaffel, Débora Duran. Rio de Janeiro: CEP, 2010.

SOUTO, L. F. et al. Gestão da Informação e do Conhecimento: práticas e reflexões.
– 1.ed. – Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

TAKEUSHI, H.; NONAKA, I. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.
VIZIOLI, M. et al. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Academia
Pearson, 2010.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. – 2.ed (reimpressão). –Porto
Alegre: Bookman, 2003.