

# A gestão pública nas organizações militares e a sociedade do conhecimento

*João Freire Junior\**

## Introdução

**D**a sociedade brasileira encontra-se vivenciando grandes mudanças sociais e econômicas que atingem a todos os setores da comunidade organizada. Inclui-se o da administração pública e, mais especificamente, a gestão nas organizações militares (OM) do Exército Brasileiro (EB). Tal acontecimento força aos gestores públicos a necessidade de um “adaptar-se” ao novo cenário que se apresenta, assim denominado de Sociedade do Conhecimento.

Esse contexto, exige a necessidade de construir um perfil organizacional e funcional diferenciado de serviços públicos, focados, especificamente, na satisfação de usuários/clientes e na procura incessante de resultados eficazes. Tais transformações, na esfera da gestão pública, contribuem para que os seus usuários diretos (população) se tornem mais exigentes e conscientes de seus direitos nos aspectos que envolvam serviços com mais qualidade, seja na área da saúde, da educação, da segurança, ou em quaisquer outros setores organizados.

Esse processo de transformação na atividade desenvolvida pela administração pública acontece dentro de um ritmo mais compassado. A maioria das organizações públicas — incluem-se as militares — conserva peculiaridades

da administração burocrática dentro de um viés puramente Weberiano<sup>1</sup> e não consegue, em algumas Unidades da Administração de Serviços Gerais (UASG), responder com a devida agilidade e qualidade às demandas apresentadas pela sociedade do conhecimento. Para Paludo e Procopiuck (2011), observa-se, entre outros pontos, que a gestão no serviço público necessita prestar assistência no âmbito das organizações públicas, mobilizando um conjunto de procedimentos relevantes para a evidência da governança corporativa na gestão pública.

Por gestão pública, entende-se como um conjunto de regras e decisões destinadas a coordenar ações em certa direção, o que é comum a qualquer tipo de organização, independentemente do setor em que atue (PALUDO; PROCOPIUCK, 2011). Essa gestão se denomina pública por buscar alcançar metas coletivas e se desenvolve segundo condicionantes que normatizam a atuação do Estado. Para o alcance desta finalidade, cabe-lhe o comprometimento de executar boas práticas de gestão, procurando, ao longo da implantação de novos processos, afastar-se de antigos modelos de características puramente burocráticas, hierarquizadas e pouco focadas com o alcance de resultados.

Submissa a essa óptica, a gestão pública deve entender que o conhecimento é fator pri-

---

\* Ten Cel Eng (AMAN/97, ESAO/05). O autor é doutor em Administração de Empresas (Universidad de Integración de Las Américas – UNIDA) e atualmente é coordenador de Pesquisa Docente na AMAN.

mordial para seu funcionamento e se configura como o recurso de maior valor estratégico dentro de um ambiente de trabalho, cabendo-lhe, assim, conscientizar-se da importância de aderir a um novo desafio: orientar as ações estratégicas de modo a potencializar o conhecimento organizacional. Terra (2000) esclarece que o entendimento da gestão contribui para a compreensão de como recursos tangíveis e intangíveis podem constituir a base para assegurar resultados eficazes a uma organização.

Em particular, dentro da “vida castrense”, as OM possuem alguns fatores complicadores, pelo fato organizacional e de empregabilidade de suas atividades fins. Diante disso, tornam-se viáveis e necessárias a discussão, a pesquisa e a aplicabilidade de boas práticas de gestão a serem adotadas pelos gestores públicos (militares) no sentido de bem gerir os recursos destinados à Força Terrestre (F Ter), além de contribuir para que a sociedade brasileira mantenha o grau de confiabilidade obtido pelo Exército no decorrer dos anos.

### **A gestão pública nas organizações militares e a sociedade do conhecimento**

O primeiro entendimento a ser apontado neste assunto está em compreender que o público-alvo das organizações públicas são os cidadãos, os usuários, os governos municipal e estadual, os sindicatos e os servidores públicos. Com o Exército não é diferente. Dentro dessa perspectiva de uma sociedade cada vez mais exigente, é imprescindível a adaptação da postura dos servidores públicos. Esse servidor/agente público, comprometido com a organização que representa, deve primar pela busca de melhores resultados em seu setor/seção. Diante deste dilema, cabe a ele buscar

o constante e contínuo aperfeiçoamento.

Parafraseando Paludo e Procopiuck (2011), a finalidade precípua da gestão pública é a prestação efetiva de serviços aos cidadãos, respondendo às demandas da sociedade por bens e serviços públicos de qualidade. Para cumprir o seu objetivo de promover o bem-estar do cliente-cidadão, o Estado precisa dotar-se de uma administração profissionalizada e aplicar modernas práticas de gestão, emergindo um novo perfil do gestor público capaz de operar na fronteira entre a norma, a técnica e a política.

O Exército, seguindo seu Plano de Estruturação de 2010, ao tratar do perfil de seus recursos humanos (RH), elaborado pelo Estado-Maior do Exército (EME), assim transcreve:

O homem continuará a ser o centro de todas as preocupações para o qual deverão ser orientadas as prioridades do Exército; este militar terá que [...] conviver na paz ou na guerra com sistemas administrativos e operacionais exclusivamente automatizados e integrados. (BRASIL, 2010)

É importante frisar que, nos aspectos que envolvam a gestão pública no EB, a instituição precisa manter uma política de incentivo ao estudo e à valorização de seus quadros. O resultado final que se espera está diretamente relacionado com a melhoria do seu aparato administrativo, extrapolando as teorias e os procedimentos metodológicos. Nas OM, tal posicionamento exige de seus militares um perfil austero, imparcial, transparente, proativo e flexível.

Procedimentos dotados de eficácia e de eficiência na gestão pública devem ser interpretados como melhorias no atendimento aos

clientes/cidadãos. Faz-se necessário, de forma dinâmica, repensar os modelos gerenciais pela inserção da “agregação de valor” aos serviços ofertados. Colaborando com a afirmativa anterior, cabe a esse servidor/agente público assumir as responsabilidades das mudanças (grifo do autor) adquirindo as competências e as habilidades necessárias para gerenciar recursos, material e pessoal de forma holística e sistêmica.

Olhando para o cenário da administração pública brasileira, Azevedo (2002) aponta os seguintes problemas:

[...] linhas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão, que acabam gerando conhecimento compartimentado; dificuldade de compartilhamento voluntário entre funcionários e departamentos; utilização do conhecimento como fonte de poder, como proteção do cargo e como alavanca para obter promoções; falta de formas pecuniárias de recompensas e de incentivos.

Um olhar para as OM do Exército, os apontamentos citados acima colaboram para o insucesso da Organização, em alguns momentos, e a coloca em descrédito quanto à qualidade de seus serviços prestados à sociedade. Ratifica-se a citação no sentido de compreender que, dentro de nossa “máquina administrativa”, o setor passa pela crise de eficácia e legitimidade, que está intimamente vinculada à sua incapacidade de atender às demandas dos cidadãos, principalmente ocasionada pelo descompasso entre o Estado e a Sociedade Organizada. Traçando um paralelo com as demais organizações públicas, percebe-se nessas que o atual “modus operandi” está sendo conduzido para um voltar-

-se a si mesmo, gerindo seus processos de forma fria e impessoal, descompromissada e com substancial resistência às mudanças.

Indo no sentido contrário de sua derrocada, acredita-se que a administração pública brasileira, como um todo, possa dar passos de sucesso mediante os avanços tecnológicos das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) bem como pelo uso de estratégias gerenciais mais adequadas e pela capacitação adequada de seus quadros.

Um aspecto bastante evidenciado, e às vezes complicado, está expresso em um jargão dito pela maioria dos agentes da administração: “só é permitido fazer aquilo que está previsto na Lei”. Servindo-se desse argumento como um possível escudo para a não promoção de mudanças, Terra (1999, p. 10) diz que vivenciamos um momento importante de transição do ambiente econômico, em que a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como nas organizações públicas. No alinhamento do pensamento de Teixeira Filho (2000, p. 37), pode-se inferir que em toda situação em que acontece uma mudança radical, é imprescindível remodelar os procedimentos, práticas, processos e a forma de solucionar os problemas, pelos quais as pessoas agem, tanto na esfera privada como na pública.

É importante saber que as OM são compreendidas como uma estrutura organizacional formal. Para Maximiano (2004), as organizações com esse perfil são aquelas que possuem um conjunto de regras e preceitos (pode-se entender como regulamentos), que lhe proporcionam um sistema capaz de obter a consecução dos seus objetivos. Ou seja, são entidades “burocráticas” que se fundamentam na autoridade legal-racional. Essa burocratização tem sua influência na administração pública quando lhe

traz a mesma maneira de pensar das indústrias, que privilegiam, em particular, o Modelo Prescritivo Taylorista.<sup>2</sup>

As organizações militares se moldaram como sistemas fechados, voltados para si, com ênfase no controle, nas regras, nas esferas específicas de competência e na hierarquia. Essa governança foi criada como maneira de exercer controle sobre seus quadros cercando-os por todos os lados (grifo do autor), para que não pudessem cometer qualquer ato administrativo ilícito (OSBORNE; GAEBLER, 1998). Um governo orientado por normas, regras a serem cumpridas sem o devido “adaptar-se às necessidades”, tem como resultado um sistema pouco flexível e não adaptável às novas regras do dia a dia (OSBORNE; GAEBLER, 1998).

Parafraseando Osborne & Gaebler (1998), esses afirmam que regras em excesso se tornam uma “camisa-de-força” em uma época de funcionários preparados, instruídos e com acessibilidade à comunicação e de usuários/clientes mais exigentes, guardando-se as devidas proporções e contextos. A burocracia, ao evitar sinistros e disabores para os militares, evita também o desenvolvimento de ações e procedimentos eficazes, eficientes, com rapidez de decisão, criatividade e autonomia.

A administração pública burocrática, infelizmente, desconfia do funcionário, desconfia de todos (grifo do autor), enquanto a administração moderna proposta pela reforma gerencial, segundo Pereira (1995), parte do pressuposto de que o gestor público possui as competências necessárias para cumprir com suas funcionalidades dentro dos limites da legalidade.

Azevedo (2002) diz que, em função das linhas rígidas de demarcação na organização burocrática, estas geram “silos” do conhecimento, dificultando o compartilhamento deste entre

funcionários e departamentos. Por ser tão hierarquizada (incluem-se algumas OM), a estrutura, o conhecimento tende a ficar concentrado em uma ou poucas pessoas que se intitulam “especialistas”. Para Huntington (1996), esse aponta três atributos que definem a profissão militar: especialidade, responsabilidade e corporativismo. A especialidade é adquirida ao longo da educação e experiência prolongada. A responsabilidade refere-se ao conjunto da sociedade. O corporativismo é relativo à consciência do grupo profissional.

É possível observar que, nos tempos atuais, existe uma tendência da administração pública em buscar soluções para o lento fluxo de informações apenas investindo em novas tecnologias. Sabe-se que a solução não se encontra especificamente neste ponto. Para Teixeira Filho (2002, p. 1), existe uma inclinação de se utilizar de tecnologia da informação e da comunicação (TIC) para a aplicação de sistemas de informações, reduzir o ciclo de desenvolvimento e criar interfaces mais acessíveis para os usuários finais.

Em nossas OM, utilizando-se da generalização, ainda se está no nível da mudança tecnológica. Não é possível identificar, de forma concreta, a mudança nos processos de trabalho, no gerenciamento, nem na cultura organizacional. Percebe-se que existe ainda um longo caminho a percorrer.

Dessa forma, faz-se necessária maior sensibilização para a importância da cultura da preservação do conhecimento dentro do ambiente público. Para que isso ocorra, não basta investir apenas em tecnologias, pois a maior barreira a ser vencida diz respeito aos valores e às crenças que fazem parte da administração pública. Esse processo, segundo Teixeira Filho (2002, p. 1), passa por diretrizes gerenciais lógicas, processos de trabalho adequados, equipes preparadas e di-

versos outros aspectos não vinculados às TIC.

Um paradoxo importante a ser observado, vendo o contexto do EB, está na cultura e na complexidade de criar “outros problemas” característicos de organizações burocráticas. O que, em alguns casos, se percebe é que, na transição de um cargo/função, não existe a devida preocupação dos novos gestores em obter todas as informações e os conhecimentos deixados pelos seus antecessores, gerando “retrabalhos”, perda de tempo, e, em muitos momentos, de dinheiro público (CARVALHO; BARROS, 2003). Tal comportamento pode ser interpretado, não especificamente como ausência de preocupação, mas, ainda, como desconhecimento das atividades administrativas que fora designado a exercer. Este segundo apontamento colabora, de forma substancial, para a falta de eficácia na execução adequada dos procedimentos e no atendimento às necessidades dos usuários desta organização, também na militar. Perde-se o foco a quem se deve servir.

Para Lastres e Cassiolato (2003), a prática da gestão em ambientes militares, portanto, passa pela compreensão da estrutura por parte do gestor público, aprimorada pela adequação à evolução tecnológica contínua e impactante, característica da sociedade do conhecimento.

## Conclusão

Este artigo pretendeu apresentar alguns apontamentos sobre a gestão pública nas organizações militares do EB e a sociedade do conhecimento. Foca-se nas metodologias, procedimentos e atitudes a serem tomados pelo militar como agente/gestor público da administração.

É possível constatar que o Exército está na busca constante de adequar-se às necessida-

des que se apresentam neste século, pautados na Diretriz de seu comandante, considerando práticas e processos e a sua devida complexidade. Com a devida mudança no perfil dos “clientes” na gestão pública, existem paradigmas a serem transpostos na busca de oferecer serviços mais adequados a esse usuário/cliente. É imprescindível entender que esse cliente não deveria ser confrontado com processos e programas fragmentados, não lineares e conflitantes, tampouco exposto a uma infinidade de formulários.

Cabe ratificar que as OM apresentam especificidades inerentes às organizações públicas e, sobretudo, da natureza de sua atividade principal. A gestão é marcada por princípios constitucionais da Administração Pública e pela busca do interesse público, conjugados com regimentos e legislação próprios que os distinguem sobremaneira das organizações civis. A existência de características próprias dos ambientes militares e, conseqüentemente, da sua gestão, serve de parâmetro para que as ações da F Ter apontem para elementos como comunicação, multiculturalismo e a prestação de serviços à sociedade.

Dito isto, para o Exército, dentro de suas peculiaridades, a busca da excelência na gestão pública dentro da sociedade do conhecimento “transpõe os muros” dos quartéis, exigindo um gestor mais preparado e capacitado a operar e otimizar recursos; maximizar resultados; flexibilizar processos; utilizar-se de novas tecnologias e desenvolver um ambiente organizacional capaz de capturar, mobilizar e aplicar o conhecimento existente nas OM. **REB**

---

## Referências

- AZEVEDO, Luiz C. S. Gestão do conhecimento em organizações públicas. Disponível em: <[www2.rio.rj.gov.br/cgm/textos\\_selecionados/gestao\\_conhecimento](http://www2.rio.rj.gov.br/cgm/textos_selecionados/gestao_conhecimento)>. Acesso em: 20 Nov 17. 2002.
- CARVALHO, Rodrigo B; FERREIRA, Marta A. T. Using information technology to support knowledge conversion processes. *Information Research*. v. 7, n. 1. 2001.
- CUNHA, Maria A. V. C.; CRUZ, Mauricio S. Tecnologia da Informação no Setor Público: o uso de meios eletrônicos no relacionamento do parlamentar com o cidadão e com o poder executivo. In. ENANPAD. CD-ROM. São Paulo, SP. 2003.
- GOTTEMS, C. L.; GIACOMINI, C. H. e SKROBOT, L. C. Gestão compartilhada na Secretaria de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Curitiba. *RAP*. v. 35, n. 6, nov/dez. p. 215 – 232. Rio de Janeiro, RJ. 2001.
- HUNTINGTON, S. O Soldado e o Estado: teoria e política das relações entre civis e militares, Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro, RJ. 1996.
- LASTRES, H.M.M y CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na Era do Conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. *Revista Parcerias Estratégicas*, n. 17. 2003.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração. Atlas. 521 p. il. São Paulo, SP. 2004.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. MH Comunicação. Brasília, DF. 1998.
- PALUDO, Augustinho V.; PROCOPIUCK, Mario. Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático. 1. ed. Atlas. São Paulo, RJ. 2011.
- PEREIRA, Luiz C. B. A reforma do aparelho do Estado e a Constituição de 1988. ENAP. Brasília, DF. 1995.
- PEREIRA, Luiz C. B. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: ENAP, 1998.
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Ed. Senac. Rio de Janeiro, RJ. 2000.
- TERRA, José C. C. Comunidades de prática: conceitos, resultados e métodos. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>>. Acesso em 20 Nov 17. 2003.
- TERRA José C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. Negócio Editora. São Paulo, SP. 2000.
- N. da R.: A adequação do texto e das referências às prescrições da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é de exclusiva responsabilidade dos articulistas.

- 
- <sup>1</sup> Administração Weberiana – Terminologia criada por Max Weber, no século XVIII, para designar a rigidez que a estrutura administrativa estatal deve exercer para o controle dos recursos e das atividades em uma sociedade.
  - <sup>2</sup> O Modelo Prescritivo Taylorista tinha a intenção de modificar a realidade mediante a maximização da produtividade dos trabalhadores pelo redesenho para executar melhor as tarefas e trabalhar de forma eficiente.