

# Gestão

## GESTÃO DO CONHECIMENTO: MODELO DE DIMENSÕES E PROCESSO DE APRENDIZAGEM NO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA ESAEX

Darcilene Auxiliadora Duarte<sup>1</sup>, Luciana de Souza<sup>2</sup>, Rafael Oliveira Marinato<sup>3</sup>

**Resumo.** Este artigo tem por finalidade discutir os modelos de dimensão na Gestão do Conhecimento, discorrendo sobre os fatores estratégicos para o sucesso das organizações, o modelo de estrutura organizacional que favoreça o desenvolvimento do conhecimento, a importância dos sistemas de informação na atualidade, a necessidade de mensuração do desempenho e a dificuldade de medir os ativos intangíveis. Apresenta, também, a relevância do processo de aprendizagem, enfocando o fator criatividade como meio facilitador do aprendizado, levantando, inclusive, a relação instrutor *versus* aluno no Curso de Formação de Oficiais (CFO) da Escola de Administração do Exército (EsAEx). Foi realizada uma pesquisa bibliográfica que fundamentou os assuntos abordados. O artigo mostra a importância da gestão do conhecimento na atualidade, como meio de manutenção e ampliação do desempenho organizacional e destaca o homem como fator essencial para gerir e criar conhecimento, através do estudo e da experiência.

Palavras chaves: Gestão do conhecimento. Mensuração. Aprendizagem.

**Abstract.** This work aims of discussing the dimension models in the Knowledge Management field. It also discusses the strategic factors that contribute to wards the succes of organizations, the organizational structure model that favours knowledge development, the importance of information systems nowadays, the need of performance measurement, and the difficulties in measuring intangible assets. This article also presents the relevance of the learning process, focusing on the creativity factor as a learning facilitator, including the relationship between instructor and student in the Curso de Formação de Oficiais – CFO (Officer Training Course) that takes place in the Escola de Administração do Exército – EsAEx.

Keywords: Knowledge management. Measurement. Learning.

<sup>1</sup> Bacharelado em Administração. Escola de Administração do Exército(EsAEx), Salvador, Brasil. darcilene\_duarte@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Bacharelado em Administração. Escola de Administração do Exército(EsAEx), Salvador, Brasil. sdrmacedo@ig.com.br.

<sup>3</sup> Bacharelado em Análise de Sistemas. Escola de Administração do Exército(EsAEx), Salvador, Brasil. rafaelmarinato@hotmail.com.

## 1 Introdução

O homem é o ser vivo que cria e aprimora constantemente o seu meio ambiente e as estruturas nas quais está inserido. Para isso, utiliza o seu diferencial básico em relação às demais formas de vida: o intelecto.

Desenvolver e aplicar o conhecimento adquirido gerou sociedades e empresas complexas, que se deparam hoje com uma avalanche de informações e métodos gerenciais, assim como com uma diversidade de perfis profissionais, tendo que gerir esse volume de conhecimento de forma que a articulação de todos os fatores melhorem a capacidade das organizações para aprender, criar, explorar suas competências e proteger seus conhecimentos e ativos intangíveis estratégicos.

Gerenciar conhecimento não é o mesmo que gerenciar informações e dados, pois o primeiro encontra-se na cabeça das pessoas; assim, o que importa são as manifestações do conhecimento de cada indivíduo, o qual age e decide contribuindo com suas experiências e capacidades, agregando valor às atividades e processos dos quais participa.

A necessidade de administrar o conhecimento não é uma

particularidade das empresas privadas, é também essencial nas organizações públicas.

O Exército Brasileiro, como instituição nacional, regular e permanente, desenvolveu uma estrutura de ensino focada na formação e no constante aprimoramento de seus membros. No Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar (CFO/QC) da Escola de Administração do Exército observa-se que, por meio da transmissão do conhecimento e da agilidade de resposta, é possível encontrar a melhor forma de interação entre instrutor e instruendo, visando à aplicação racional do oficial na atividade-meio a que se destina.

Desta forma, o objetivo deste artigo é discutir o modelo de dimensões na gestão do conhecimento através dos seguintes tópicos:

- Fatores estratégicos;
- Estrutura organizacional;
- Sistemas de informação;
- Mensuração de resultados;
- Interação aluno x instrutor no processo de aprendizagem.

Foi utilizada pesquisa bibliográfica voltada para a Gestão do Conhecimento, Educação e Informação, em especial a obra de

Terra (2005), a fim de levantar e analisar os conceitos e procedimentos vigentes no meio organizacional. Passou-se, então, à delimitação do assunto dentro dos tópicos acima mencionados, que enfatizam os pontos relevantes para o entendimento e a aplicação da Gestão do Conhecimento.

## 2 Fatores Estratégicos

Na maioria das estruturas organizacionais criadas pelo homem é necessário que seja exercida a capacidade de liderança, organização e gerenciamento da força de trabalho, de forma a tornar possível a aplicação de estratégia competitiva, uma vez que estas vantagens são difíceis de serem copiadas.

As competências organizacionais expressam-se na capacidade de alcançar resultados específicos e tangíveis, partindo-se da integração das habilidades individuais e coletivas, da utilização dos recursos disponibilizados, das informações fornecidas, das redes de relacionamentos, do gerenciamento, entre outros. O que deve ser observado é a diferenciação entre as competências dos indivíduos e grupos que integram a organização.

Com o advento da *Internet*, houve

uma alavancagem das competências específicas, como, por exemplo, a venda direta ao consumidor, além da disponibilização de checagem das estratégias e modelos de negócios que estão tendo sucesso. Segundo Terra (2005, p.110)

Se, por um lado, pioneirismo e velocidade são condições *sine qua non* para se competir nesse mercado, por outro, é evidente que as empresas que melhor focarem seus esforços em algumas competências-chave e áreas do conhecimento serão aquelas que também estarão obtendo os melhores resultados.

O sucesso da instituição deve ser pautado no foco de sua atividade, respeitando sua cultura organizacional e o gerenciamento do seu capital humano.

Indispensável a toda empresa é não apenas inovar seus processos produtivos, mas procurar sempre ampliar sua área de competência e, para isso, deve investir no aprimoramento de seus funcionários, incentivando a busca permanente pelo desenvolvimento pessoal e profissional, a experimentação, a receptibilidade a novos conceitos e tecnologias.

As metas administrativas devem ser direcionadoras do esforço despendido pelos colaboradores. Para Peter Senge

(1990 *apud* TERRA, 2005, p.112)

O líder deve atuar como professor, mentor, guia ou facilitador, incentivando as pessoas e a organização, de maneira geral, a desenvolverem habilidades fundamentais para a existência de um aprendizado capaz de recriar o mundo. Além disso, [...] a liderança deve se basear no princípio da tensão criativa, que surge a partir do entendimento das diferenças entre a visão de onde se quer chegar e a realidade. Dessa maneira, consegue-se utilizar a motivação intrínseca das pessoas.

Não é viável investir no recurso conhecimento com a intenção de alcançar resultados imediatos ou procurando mensurar o retorno sobre o investimento aplicando fórmulas matemáticas. Ainda que sejam utilizados indicadores, o que realmente importa para a aprovação e implantação de projetos arrojados tem sido a presença de líderes que compreendem as diversas formas de se investir no recurso conhecimento, pois, por ser este cumulativo e se manifestar apenas através do exercício efetivo, ocorre a dificuldade de mapeá-lo, medi-lo ou avaliá-lo.

### 3 Estrutura Organizacional

A Gestão do Conhecimento está diretamente relacionada à maneira como as organizações estão estruturadas e como se desenvolvem seus trabalhos e principais processos.

Organizações orientadas por paradigmas tradicionais, recheadas de burocracia e estruturas rígidas, não favorecem a Gestão do Conhecimento. Essas estruturas se apresentam centralizadas em cargos, são orientadas para a repetição e eficiência, remuneram pelo *status* e restringem o campo de ação dos projetos, processos e pessoas. Na contra-mão dessas, há organizações mais dinâmicas, que estão centralizadas nas pessoas, buscam a inovação como eficiência e remuneram pelo valor agregado. Ainda assim, as estruturas burocráticas tradicionais são predominantes na maior parte das organizações do mundo.

Um passo na direção da flexibilização é o uso de estruturas aplicadas sobre as tradicionais, sem eliminá-las, porém reunindo conceitos e métodos que propiciam em maior escala a Gestão do Conhecimento. Filosofias, como o *just in time* e o *kaizen*, e os programas de qualidade total representam algumas dessas estruturas.

Apoiadas em conceitos de trabalho em equipe, organizações modernas vêm agregando aspectos inovadores em suas estruturas, rompendo com as linhas tradicionais e apontando para o caminho da Gestão do Conhecimento. Apresentam, dentre outras, as seguintes características: trabalho em equipe, escolha e mudança de líderes dentro da própria equipe, profissionais em vários projetos ao mesmo tempo, maior delegação de autoridade, redução de hierarquia, busca de competências múltiplas. O principal diferencial desta nova linha em relação à tradicional é a agilização e descentralização dos processos de decisão. Para atingir este nível de maturidade também são necessárias transformações em outros elementos da organização, como recursos humanos, padrões culturais e sistemas de informações. Deve-se buscar também a coordenação das atividades de Gestão do Conhecimento de forma descentralizada, podendo assim trabalhar mais próximo dos indivíduos e atrair sua atenção para as questões relacionadas ao conhecimento.

#### **4 Sistemas de Informação**

Empresas e organizações em geral vêm experimentando grandes mudanças nas últimas décadas,

adaptando suas estratégias em face da taxa crescente de mudanças e inovações tecnológicas e da crescente intensidade e importância do conhecimento.

A tecnologia da informação se apresenta como um dos principais fatores de sucesso das organizações, sendo atualmente fundamental para sua sobrevivência e aumento de competitividade. Paralelamente aos recursos tecnológicos, cresce em importância para as organizações o conhecimento, pela sua capacidade de produzir inovação, criatividade e serviço. Essas duas grandes áreas, tecnologia da informação e conhecimento, possuem forte relação, e cada vez mais o uso da tecnologia se mostra um importante apoio às tarefas de gestão do conhecimento.

Este apoio está relacionado ao uso de sistemas de informação para compartilhar ou descobrir informações e conhecimento. Segundo Terra (2005), existem fatores a serem observados para o sucesso da implementação de sistemas de informação no contexto da gestão do conhecimento. Entre eles podemos destacar:

- a identificação do usuário e do seu nível prévio de conhecimento;
- as políticas de acesso à

informação devem ser pouco restritivas;

- a informação precisa ter o nível de detalhamento requerido para se tornar útil;
- as informações devem estar disponíveis em tempo hábil;
- o excesso de informação pode causar perda de produtividade.

Podemos dizer que, nas “organizações que aprendem”, as informações e os sistemas devem ser precisos, imediatamente disponíveis no tempo e no espaço e estar em um formato que facilite o uso. Entre os sistemas de informação, existem diversas tecnologias que podem ser aplicadas na gestão do conhecimento. Destacam-se entre outras: *intranet*, *data warehouse* e *data mining*.

#### 4.1 Intranet

Pode ser entendida como *sites* “similares” aos que existem na *internet*, utilizando a rede interna da organização como “infovia” e a tecnologia típica da *web*. A similaridade com a *Internet* é observada apenas no aspecto técnico, pois existem muitas diferenças entre elas, principalmente por existirem em ambientes culturais diferentes. As *intranets* funcionam em ambiente controlado e possuem

objetivos específicos comprometidos com as estratégias da organização, ao contrário da *Internet* que não possui fronteira. As *intranets* devem ter o foco no seu público (usuários), já que sua principal função é alavancar o capital intelectual das organizações, dando sustentação à gestão do conhecimento.

#### 4.2 Data Wharehouse

As grandes organizações geralmente possuem um grande volume de dados espalhados por diferentes sistemas e armazenados sob diferentes formatos. Isso faz com que se torne difícil analisar esses dados e buscar informações que permitam uma tomada de decisão apoiada num histórico no qual seja possível identificar tendências e extrair fundamentos que permitam posicionar a organização estrategicamente e diminuir os erros na tomada de decisão.

Neste contexto, surge o conceito de *Data Warehouse (DW)*: um banco de dados não relacional que utiliza dados de diferentes fontes e formatos (bancos de dados relacionais, arquivos, repositórios) organizados numa estrutura projetada para dar suporte aos sistemas de apoio à tomada de decisão. Segundo Inmon (1997, p.284), *data warehouse* é

uma coleção de dados orientados por assuntos, integrados, variáveis com o tempo e não voláteis, para dar suporte ao processo de tomada de decisão.

Para fazer a extração e análise dos dados do *DW*, existe um grupo de ferramentas específicas conhecidas como ferramentas *On-Line Analytic Processing* (OLAP). Essas ferramentas são de fundamental importância para os diretores e gerentes, pois possibilitam visualizar as informações sob diferentes prismas e em diferentes níveis de detalhamento, gerando relatórios capazes de auxiliar na tomada de decisão.

Conhecer e aplicar esta tecnologia pode auxiliar os administradores, deixando-os mais seguros para definirem as metas e adotarem diferentes estratégias em sua organização com base em dados históricos e não em suas intuições.

### 4.3 Data Mining

Um *DW* só se justifica se nele forem empregadas eficientes ferramentas de exploração. A partir de seu surgimento, aumentou em importância a tecnologia de *Data Mining* (mineração de dados), aproveitando-se das bases de dados do *DW*, as quais são bem organizadas e consolidadas. Trata-se de um processo de extrair informação

válida, previamente desconhecida e de máxima abrangência, usando as bases de dados para efetuar decisões.

Essa tecnologia baseia-se em fundamentos de estatística (envolve conceitos de distribuição normal, variância, análise de regressão, desvio simples, análise de conjuntos, análises discriminantes e intervalos de confiança), todos usados para analisar dados e relacionamentos existentes entre eles. Também utiliza técnicas de inteligência artificial (redes neurais, árvores de decisão), que tentam imitar a maneira de pensar do homem. O processo de *Data Mining* pode ser considerado uma forma de descobrimento de conhecimento.

A adoção de sistemas de informação cada vez mais especializados e complexos vem se tornando imprescindível para as grandes organizações. Assim como hoje é impossível pensar em uma organização atuando sem o uso do telefone e *e-mail*, dentro de alguns poucos anos, algumas ferramentas mais recentes como as aqui apresentadas também serão essenciais, principalmente para aquelas organizações que desejarem trabalhar a gestão do conhecimento.



## 5 Mensuração de Resultados

Para administrar com clareza e obter bons retornos, o gerente necessita saber se as operações apresentam desempenho aceitável. Para tanto, precisa-se de alguma forma de medida de desempenho como pré-requisito para melhoramento.

Tal medida constitui-se num processo de quantificar a ação, devendo o desempenho preencher objetivos ou critérios que satisfaçam ou justifiquem a existência da operação ou processo. Os padrões de desempenho podem ser divididos em quatro tipos (SLACK, 2002): histórico, meta, da concorrência e absoluto. No primeiro, compara-se o desempenho atual com os anteriores, dentro de um período estabelecido; no segundo, os padrões são definidos arbitrariamente para refletir algum nível de desempenho que é visto como adequado ou razoável; no terceiro, realiza-se a comparação do desempenho atingido com aquele que está sendo alcançado por um concorrente; no quarto, toma-se um limite teórico, como por exemplo, o padrão de qualidade de “zero defeito”, o qual, talvez, nunca seja atingido na prática, mas permite a uma operação uma relação de calibragem.

O principal objetivo de uma organização é gerar lucro para seus

acionistas, mas isto não quer dizer apenas dinheiro em caixa: uma organização pode estar consumindo ou gerando caixa sem que isto represente um ganho para seus acionistas. Mas como saber se os gestores estão gerando lucro ou não? Sistemas de contabilidades tradicionais só medem os ativos tangíveis. Como medir o valor e contribuição dos ativos intangíveis, como conhecimento organizacional, satisfação dos clientes, capacidade de inovação, patentes, marcas, etc? É difícil colocar valor em algo que não pode ser mensurado.

Dessa forma, o valor dos ativos intangíveis (marcas, patentes, etc) dificilmente é avaliado pelos balanços convencionais; por outro lado, já os recursos intangíveis (processos de trabalho, conhecimento e habilidades dos funcionários, etc) nem aparecem nos resultados.

O foco agora é a Era do Conhecimento, que preza mais os aspectos qualitativos do que quantitativos. Num mundo onde, pela primeira vez, o conhecimento se tornou o principal fator de produção, as empresas precisam se transformar radicalmente para ter sucesso nesta nova realidade. Se isto é verdade para as empresas, o que dizer dos governos e instituições públicas? Estas, em geral, não produzem bens físicos, mas

informação e serviços. São verdadeiras organizações do conhecimento, embora continuem a ser administradas com métodos e processos da era industrial.

No setor público, as organizações precisam ser relevantes para que sobrevivam. Esta nova abordagem coloca o seu foco nos resultados da forma mais abrangente possível: não adianta realizar rotinas porque elas existem há tempos. É fundamental empregar os processos de trabalho mais adequados e suspender a execução das rotinas que não se justificam mais, para garantir que as novas metas estratégicas sejam alcançadas.

Emprega-se a palavra Gestão para designar a administração que é feita de forma ativa e orientada pela busca intencional de resultado superior. Corresponde a uma nova postura dos administradores, que vai muito além do funcionamento da empresa, refletindo uma preocupação com o desempenho da organização. Ela procura abandonar a postura reativa e “automática” da administração tradicional, através de uma nova postura simbolizada pelas preocupações típicas. Através de exemplos simples, é possível perceber que o novo modelo se volta para questões essenciais e para o

atendimento do foco principal, o cliente.

### **5.1 Mensuração do Capital Intelectual**

Terra (2005, p.217-218) apresenta um levantamento dos recentes estudos de mensuração do capital intelectual, mencionando que, a partir da década de 1990, os autores referidos a seguir começaram a medi-lo, contudo, não existe um consenso entre eles. Para Edvinsson e Malone (*apud* TERRA, 2005) ele é dividido em dois grupos: Capital Humano (valores, filosofia, capacidade individual dos funcionários, etc) e Capital Estrutural (hardware, patentes, marcas, etc); para Sveiby (*apud* TERRA, 2005), é dividido em três componentes: Competências dos Funcionários, Estrutura Interna e Estrutura Externa; já Brooking classifica-o em quatro: Ativos de Mercado, Ativos baseados nos funcionários, Ativos relacionados à propriedade intelectual e Ativos de infra-estrutura; Terra e Gordon (*apud* TERRA, 2005) classificam-no em Fontes Internas (capital de liderança, capital social, capital estrutural e capital humano) e Fontes Externas, que é o capital de rede ou *Network Capital*.

Não existe um processo unificador para a medição de capital intelectual,

tudo depende do contexto e da natureza do que se deseja medir, se conhecimento implícito ou explícito. Mas não é suficiente termos metas a atingir e bons indicadores de desempenho se não formos capazes de avaliar se essas metas estão sendo cumpridas, e se medidas de ajuste são necessárias.

No caso específico do Exército Brasileiro, o desafio é converter os procedimentos e critérios empregados no tempo de paz, em mecanismos operacionais ajustados aos períodos de mobilização. Os métodos de gestão devem ser adequados às duas situações ou ser convertidos muito rapidamente. Outro aspecto importante dessa dualidade aparece no binômio “preparo X emprego”, que propicia o convívio do aspecto da administração (funcional, hierárquica, burocrática, lenta) com o aspecto da operação (multidisciplinar, horizontal, integrada). A contínua verificação dos processos de trabalho e dos indicadores empregados para avaliação dos resultados pode garantir o estado de prontidão indispensável ao exercício permanente e proveitoso das atividades desenvolvidas pela instituição.

## **6 Interação do Aluno x Instrutor no Processo de Aprendizagem**

Muito do conhecimento que possuímos está codificado de alguma forma. Podemos explicá-lo verbalmente ou escrevê-lo. Trata-se de conhecimento explícito, que se materializa na forma de documentos, sistemas de informação, quadros de avisos, entre outros. Contudo, boa parte do que “sabemos” não está escrito ou verbalizado. É o conhecimento implícito, que pode ser observado e acumulado ao longo do tempo, constituindo-se no resultado da experiência humana em diversas circunstâncias.

A idéia desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* SLACK, 2002, p.710-711) é que indivíduos adquirem conhecimento movendo-se em ciclos. No processo chamado socialização, o aprendizado se dá por intermédio do trabalho e da proximidade com pessoas experientes, ocorrendo a transferência do conhecimento implícito entre indivíduos. No processo de externalização a experiência é articulada em regras e decisões, ocorrendo o movimento entre conhecimento implícito e explícito. Procura-se formalizar ao menos uma parte do conhecimento implícito. Na

combinação, diferentes tipos de conhecimento explícito podem ser unificados, juntando-se peças de informação relacionadas. A parte final do ciclo, o qual iniciará novamente, corresponde ao processo de internalização, que pode ser compreendida como o “aprender fazendo” somado ao conhecimento implícito dos indivíduos.

A idéia apresentada por Piaget (1974 *apud* FIALHO, 2002, p.63) afirma que a aprendizagem se caracteriza pelo movimento de um saber fazer a um saber, o que não ocorre naturalmente, mas por um processo denominado abstração reflexiva, pelo qual o indivíduo pensa o processo que executa e constrói algum tipo de teoria que vem justificar os resultados alcançados.

O processo criativo é extremamente importante para os seres humanos e a imaginação dramática pode ser trabalhada através da aplicação de métodos de ensino, possibilitando a inter-relação (relação criadora entre pessoas de objetivos comuns, gerando uma mensagem voluntariamente partilhada entre os componentes). Quem se expressa acaba por se adaptar diante das novas situações.

Como benefícios dos jogos criativos na educação, podem-se citar:

a compreensão e aceitação de formas e padrões de comportamento pessoal e social; o desenvolvimento da autoconfiança e segurança em situações adversas; a capacidade de resolver situações novas aplicando conhecimentos e habilidades já adquiridas; a análise e avaliação do próprio comportamento como indivíduo de um grupo.

O educador é um facilitador no processo ensino-aprendizagem. É aquele que acompanha, ajuda, participa, passa conteúdos que inspiram pensamentos criativos. Assim como não existe um único modelo de educação, também há diversidade de comportamento e perfil dos alunos. Por isso, a diversidade é um dos fatores de qualidade em educação. Quando o professor é capaz de fornecer resposta diferenciada às necessidades dos estudantes, o desempenho dos mesmos deverá ser significativamente melhor.

As características dos alunos, seja do grupo ou individual, exigem adequações que tornem mais eficaz o processo de ensinar e aprender. Em relação à diversidade, segundo IGEA (2005, p.40)

[...] a preparação de atividades complementares ou de reforço, as atenções individualizadas, o trabalho em equipe e a distribuição de tarefas

em função das afinidades pessoais, a organização de atividades segundo critérios de complexidade, a flexibilização de grupos a fim de conseguir maior homogeneidade são - entre outras - medidas que costumam ser aplicadas com frequência.

A Lei do Ensino no Exército Brasileiro instituiu um sistema calcado nos seguintes princípios: integração à educação nacional; seleção pelo mérito; profissionalização continuada e progressiva; avaliação integral, contínua e cumulativa; pluralismo pedagógico; aperfeiçoamento constante dos padrões éticos, morais, culturais e de eficiência; titulações e graus universitários próprios ou equivalentes às de outros sistemas de ensino.

A Escola de Administração do Exército, de acordo com seu regulamento, tem por finalidade formar oficiais para o Quadro Complementar habilitando-os para o exercício de cargos e funções de natureza complementar, em áreas e subáreas específicas. Para tanto, a Divisão de Ensino, devidamente organizada em seções, é responsável por assistir o Diretor de Ensino no planejamento, programação, coordenação, execução, controle e avaliação do ensino, da pesquisa e da aprendizagem, além da orientação psicológica,

educacional e profissional dos alunos.

Os instrutores preparam suas sessões de instrução observando o uso de técnicas de ensino relacionadas no manual do instrutor (T 21-250). Exige-se deles uma atitude que incentive o instruendo, levando-o a encontrar motivos que o conduzam a aprendizagem. Por meio da percepção, considera-se que ele absorverá as novas experiências que serão incorporadas no seu conhecimento e trarão mudanças no seu comportamento.

Levantar a questão do total de aprendizagem alcançado pelo instruendo nos cursos ministrados é fator importantíssimo para a melhoria do ensino no Exército. As abordagens dos instrutores, entremeadas de experiências vividas e absorvidas durante a própria carreira, assim como as contribuições dos próprios instruendos, relatando suas vivências e experiências profissionais, constituem uma interação que cria e consolida conhecimentos, partindo das especificações contidas nos manuais, passando pela abordagem exemplificativa que leva a um maior rendimento do aprendizado.

Contudo, em relação ao CFO/QC, não bastam o estímulo e os facilitadores mencionados, visto que o curso objetiva criar valores e perfis em um

curto espaço de tempo (trinta e cinco semanas). Há uma necessidade de maiores fontes de experiências, como palestras específicas ou vídeos direcionados para situações a serem vividas pelos oficiais, quando efetivamente assumirem suas funções nas Organizações Militares para as quais forem designados.

Esse aumento e diversificação das fontes de experiências (conhecimento implícito) contribuirão para a formação dos novos oficiais, reduzindo o período de adaptação, proporcionando-lhes mais segurança no exercício de suas funções.

## 7 Conclusão

Neste trabalho foi tratada a Gestão do Conhecimento sob as dimensões que devem ser observadas e trabalhadas para sua implementação, mostrando seus aspectos mais significativos, voltados para a estruturação de um ambiente organizacional apropriado a facilitar e incentivar a criação e disseminação do conhecimento.

Observa-se que tanto o trabalho técnico como o não-técnico estão, cada vez mais, baseados no conhecimento, contudo, apesar de todo o trabalho de pesquisa realizado, não se constatou a existência de uma

solução simplista de prática gerencial que conduza ao sucesso competitivo.

O estímulo aos processos humanos de criação e aprendizado individual e coletivo deve ser permanente. Tornar-se uma “Organização que Aprende” exige revisões nos valores de liderança, os quais devem focar a implementação de uma cultura organizacional de aprendizado, valorizando habilidades relacionadas ao desenvolvimento de uma infra-estrutura facilitadora e ágil (apoiada nos avanços da informática) que permitirá a coleta, processamento e disponibilização de informações para a tomada de decisões fundamentada em fatos conhecidos e devidamente mensurados.

Particularmente, referente ao Curso de Formação de Oficiais da EsAEx, foi comentada a relação aluno *versus* instrutor no processo de aprendizagem, com ênfase na transmissão de conhecimento tanto implícito quanto explícito.

São inúmeras as vantagens da aplicação da Gestão do Conhecimento. Pode-se citar o aumento da competência baseada na qualificação e capacitação profissional, o fornecimento de um acesso rápido e fácil a uma base de conhecimento global e a agilidade de resposta frente às adversidades externas sofridas pela organização. Apontam-se como

desvantagens o tempo necessário para a formação e treinamento contínuo do capital humano e o valor despendido, tanto em material quanto em profissionais capacitados, para a estruturação de uma rede de conhecimento.

A partir dos pontos abordados neste trabalho, pode-se dizer que o que falta às organizações brasileiras, tanto privadas quanto públicas, é uma visão de futuro capaz de estimular os investimentos em educação e criar um ambiente que propicie a competição, a inovação e a constituição de uma infra-estrutura que integre as organizações à Era do Conhecimento.

Espera-se com este trabalho contribuir para a conscientização da importância da Gestão do Conhecimento, de forma a inspirar a alta administração no sentido de buscar ações que visem adquirir, gerar, armazenar e, principalmente, difundir o conhecimento.

Uma proposta viável, a partir dos pontos enfocados neste trabalho, é o desenvolvimento de um projeto/estudo que vise à implementação de técnicas de Gestão do Conhecimento no CFO/QC.

## Referências

BRASIL. Lei n. 9.786, de 8 de fevereiro de 1999. Dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 9 fev. 1999.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Estado-Maior do Exército. **Manual técnico T21-250. Manual do instrutor**. 3. ed. Brasília, 1997.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Aprendendo a Aprender. Temas em Educação I. **Livro das jornadas 2002**. 2. ed. Curitiba: Futuro Congressos e Eventos, p. 63-70.

HAETINGER, Max Gunther. Criatividade – A Revolução na Sala de Aula. Temas em Educação I. **Livro das jornadas 2002**. 2. ed. Curitiba: Futuro Congressos e Eventos, p.135-141.

IGEA, Benito del Rincón. **Presente e futuro do trabalho psicopedagógico**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

INMON, Willian H. **Como usar o Data Warehouse**. Rio de Janeiro: IBPI Press, 1997.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do conhecimento**: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.