

PROGRAMA CONHECIMENTO NA AMAN: COMO TUDO COMEÇOU, BREVE HISTÓRICO

KNOWLEDGE PROGRAM AT AMAN: HOW IT ALL BEGAN, BRIEF HISTORY

Edson Gonçalves Lopes

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Sérgio Matos

Doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME)

Anderson Magno de Almeida

Mestre em Educação pela Universidade de Taubaté (UNITAU)

RESUMO

O trabalho tem com o objetivo apresentar uma narrativa histórica a respeito da implantação do Programa Conhecimento na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). A grande rotatividade - turnover - dos militares que integram a AMAN requer que se faça a Gestão do Conhecimento do Capital Intelectual disponível, capturando e registrando, em estruturas estáveis de significação, as iniciativas e contribuições desses militares no desempenho de suas funções. A narrativa é registrada pelos próprios gerentes do Programa e dos Projetos Estruturantes. A documentação institucional que referencia e embasa a narrativa está registrada ao longo do texto. Os militares que participaram dos eventos externos, bem como aqueles que realizaram cursos de curta duração, cursos de Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu patrocinados pelo Programa, nas diversas áreas de interesse da AMAN representam a capacidade que o Programa entregou para a Instituição até o momento. O registro dessa narrativa permite à AMAN ampliar o acervo histórico das suas realizações, tanto no âmbito interno, junto aos escalões superiores, quanto perante a comunidade acadêmica.

Palavras-chave: Ensino Superior Militar. Capacitação do Corpo Permanente. Incentivo à Pesquisa. Rede de Parcerias. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The work aims to present a historical narrative about the implementation of the Knowledge Program at the Military Academy of Agulhas Negras (AMAN). The high turnover - turnover - of the military members of AMAN requires that Knowledge Management of Intellectual Capital be made available, capturing and recording, in stable structures of meaning, the initiatives and contributions of these military personnel in the performance of their duties. The narrative is recorded by the managers of the Program and Structuring Projects. The institutional documentation that references and supports the narrative is recorded throughout the text. The military personnel who participated in the external events, as well as those who took short courses, Lato and Stricto Sensu Postgraduate courses sponsored by the Program, in the various areas of interest of AMAN represent the capacity that the Program delivered to the Institution until the time. The registration of this narrative allows AMAN to expand the historical collection of its achievements, both internally, with the upper echelons, and before the academic community.

Keywords: Military Higher Education. Permanent Staff Training. Research Encouragement. Partnership Network. Knowledge Management.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por finalidade apresentar uma breve narrativa histórica a respeito da implantação do Programa Conhecimento, na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Os autores foram os responsáveis pela concepção e implantação do Programa e do respectivo Portfólio de Projetos.

Reconhecemos que a jornada, nesses últimos seis anos, foi recompensadora. Contribuir na formação da jovem oficialidade do Exército Brasileiro é, acima de tudo, um trabalho dignificante e uma grande honra para quem integra o Corpo Permanente da AMAN. A construção da narrativa dessa trajetória toma como referencial a definição pragmática de Xavier (2015) sobre *Storytelling* como "tecnarte de elaborar e encadear cenas, dando-lhes um sentido envolvente que capte a atenção das pessoas e enseje a assimilação de uma ideia central" (p. 15).

A AMAN é uma Instituição de Educação Superior (IESEP) (BRASIL, 2017d) e, como tal, ao cumprir a sua missão, guarda semelhanças com as Instituições de Ensino Superior do mundo acadêmico civil. Entretanto, possui algumas peculiaridades que a distinguem. Nela, o jovem Cadete é formado Aspirante a Oficial das Armas, Quadros e Serviço do Exército; é graduado em Ciências Militares; é iniciado em sua formação como Líder Militar; é orientado em trabalhos de Pesquisa e Extensão; e, é partícipe do desenvolvimento da Doutrina Militar no âmbito de pequenas frações.

A AMAN também é uma Organização Militar e, como tal, prima pelos valores militares e os rigores da vida castrense. É, pois, reconhecida, também, como "Casa do Líder" e "Escola de Valores". É nesse ambiente profícuo e de atividades intensas que se insere o Programa Conhecimento e os seus projetos estruturantes. Procuraremos trazer à tona alguns fatos e informações, já de caráter histórico, que inspirem e possam ser úteis ao prosseguimento das iniciativas transformadoras que, certamente, continuarão a ser implementadas ao longo dos próximos anos na AMAN.

Percorremos, em particular, o nascedouro do Programa e o traremos aos dias atuais, em rápidas pinceladas. Focaremos os anos compreendidos entre 2014 e 2017. As imagens que serão trazidas à vista retratarão esforços, dificuldades, superações e vitórias, ante o que se descortinava como território

até então pouco conhecido. Procuraremos deixar claro, ao longo do caminho trilhado, o processo de aprendizagem que o amadurecimento do Programa proporcionou.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Exército Brasileiro, ao buscar se adaptar às peculiaridades do seu tempo e se projetar como uma instituição do futuro, empenha-se no Processo de Transformação, dispondo-se a enfrentar novos desafios. Dentre eles, está o de se submeter às mudanças paradigmáticas de seu tempo, sem perder os traços basilares de sua cultura. Assim, busca estar em condições de operar em cenário de turbulência e rupturas constantes, requerendo, para isso, profissionais com perfil compatível com as demandas do século XXI (BRASIL, 2013).

Tomando-se como referência o ano de 2014, ano da concepção do Programa Conhecimento na AMAN, o Comando do Exército, à época, já havia estabelecido o norte das mudanças que a Instituição estava empenhada em implementar. Dizia o então Comandante do Exército (BRASIL, 2011-2014):

Há que se olhar para frente. Renovar o antigo que habita em cada soldado profissional é um ato necessário de coragem. Sem desprezar o permanente, desfazer-se do provisório; sem perder os valores que conformam e dão credibilidade à nossa Instituição, abrir as claraboias para o arejamento e preparar-se para vencer a guerra do futuro – com tudo que ela terá de nunca visto. É este o desafio que concito todos a enfrentar (Diretriz do Comandante do Exército, 2011-2014).

A Concepção de Transformação do Exército (BRASIL, 2013), ao tratar da Evolução da Força Terrestre e, de forma específica, do vetor Educação e Cultura, já apresentava os seguintes direcionamentos:

O ambiente de ensino, motivador por natureza, formador e perpetuador de competências, deverá interpretar esta concepção transformadora, adequar-se às novas gerações e às mudanças de mentalidade, quebrar paradigmas e investir nos novos conceitos adotados pela Força na Era do Conhecimento (idem, ibidem).

A transformação do Exército tem, no Sistema de Educação e Cultura, um dos principais ambientes para iniciar e desenvolver o processo da absorção da cultura de inovação. A tríade formada pelo docente, discente e conhecimento ganhará uma nova dimensão, tornando o conjunto o foco de todo o sistema.

2.1 CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO (2013-2022)

O Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx), como Vetor da Transformação da Força Terrestre, ao interpretar a Concepção de Transformação do Exército (BRASIL, 2015a), estabeleceu em seu Plano de Gestão o objetivo estratégico de “Implantar um novo e efetivo Sistema de Educação e Cultura”.

Em decorrência desse objetivo, foram definidas as estratégias: “Permanente atualização do Sistema de Educação e Cultura”; “Educação voltada para a Era do Conhecimento”; e “Adequação da Infraestrutura de Educação e Cultura”. A Diretoria de Educação Superior Militar (DESMil), acompanhando a Diretriz do DECEEx, estabeleceu orientações para a AMAN (BRASIL, 2016a).

Alinhada à orientação Institucional, a AMAN reconheceu que, ao longo de sua existência e por mais de dois séculos, tem formado os oficiais de carreira do Exército. E isso vem sendo feito com o atendimento das necessidades da Instituição. Entretanto, em 2014, apresentava restrições em relação aos critérios propostos pela Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento da Educação Superior Militar (CADESM) (BRASIL, 2012), que identificam uma Instituição de Educação Superior de referência, particularmente no tocante à capacitação do seu corpo docente; à pesquisa e à baixa produção acadêmica; à infraestrutura de aprendizagem; e à sua inserção no mundo acadêmico nacional e internacional. Seus processos, práticas e normas deveriam acompanhar o mundo contemporâneo impulsionados pelo conhecimento, que gera inovação e um conceito superior de excelência em serviços e produtos.

Consciente que o propósito da tarefa de construir o futuro não é decidir o que deve ser feito amanhã, mas o que deve ser feito hoje, para que haja um amanhã (DRUCKER, 1996), a AMAN estabeleceu sua nova Visão de Futuro. Tem como propósito estimular a superação do *status quo* e coordenar esforços a conquista do estado futuro desejado.

2.2 PROGRAMA CONHECIMENTO

Reconhecemos que a modernidade traz consigo um potencial de mudanças que, uma vez concretizado, obriga as organizações a se tornarem,

cada vez mais, em um eficiente sistema coletivo para processar informações. Esse sistema tem a finalidade de criar significados, construir conhecimentos e tomar decisões (CHOO, 2006; LOPES, 2013).

Reconhecemos também que, de acordo com essa exigência, as organizações, ao abandonarem a Era Industrial e se incluírem entre as organizações do conhecimento, enfrentam novos desafios. Dentre eles, está o de se submeterem às mudanças paradigmáticas de seu tempo, de forma a promover melhores condições para que perceba, com mais nitidez, as mudanças do ambiente externo, criem, organizem e processem as informações, de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado e para que busque e avalie as informações, de modo a tomar decisões acertadas (CHOO, 2006; LOPES, 2013).

A despeito do histórico exitoso ao longo de mais de dois séculos da AMAN na formação da oficialidade, a contemporaneidade, marcada pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, indica que o oficial formado deve estar apto a enfrentar os desafios do Exército da Era do Conhecimento (BRASIL, 2013). Dessa forma, o Programa Conhecimento contribui na criação das condições para que a AMAN se alinhe com as novas demandas de transformação do Exército Brasileiro, que se caracterizam por suas novas capacidades e novas missões (BRASIL, 2013).

O Programa Conhecimento pode ser percebido como base para as mudanças inovadoras, bem como ferramenta crítica na busca contínua por patamares superiores de eficiência e eficácia organizacional. No período compreendido entre o 2º semestre de 2014 e do 1º semestre de 2015, o Comando da AMAN estabeleceu as linhas gerais que nortearam o Programa Conhecimento, tendo como principais benefícios visualizados:

- Corpo Permanente capacitado a atender às demandas da AMAN na Era do Conhecimento;
- Estrutura de Ensino adequada à Era do Conhecimento;
- Proposta Pedagógica adequada à Era do Conhecimento;
- Elevação da produção acadêmica, nas áreas das Ciências Militares;
- Valorização do Corpo Permanente;
- Ambiente propício à educação continuada e ao auto aperfeiçoamento sustentável;

- Cadete motivado pela proposta pedagógica (comprometimento com o processo de aprendizagem e entendimento do valor do seu esforço); e
- Maior integração com a sociedade acadêmica.

Após o encerramento do ano letivo de 2014, por ocasião do Planejamento Estratégico da AMAN no escopo das reuniões denominadas "Pensando AMAN", foi composto o Portfólio de Programas e Projetos para o ano de 2015. Naquela oportunidade, o Programa Conhecimento foi orientado para atender, inicialmente, ao Objetivo Estratégico "Aprimorar o Processo de Ensino" (BRASIL, 2015c).

Nessa esteira, o Comando da AMAN, prosseguindo no alinhamento às diretrizes dos escalões superiores, criou a Assessoria de Gestão do Conhecimento, Projetos e Processos (AGCPP). Comportar-se-ia como um órgão de assessoramento ao comando nos assuntos relativos à Gestão do Conhecimento, ao Portfólio dos Projetos Estratégicos e aos Processos empregados na execução das diversas atividades desenvolvidas na Academia.

A topologia da AGCPP, na estrutura organizacional da AMAN, proporcionou uma assessoria imediata ao Comandante. Assim, era caracterizada pela agilidade estratégica nos estudos e propostas das iniciativas inovadoras, bem como a necessária rapidez na tomada de decisões, que o senso de urgência requeria.

2.3 PROJETO CAPACITAÇÃO DO CORPO PERMANENTE

O Comando da AMAN estabeleceu que, dentre os dez Projetos Estruturantes que integravam o "Programa Conhecimento", o Projeto "Capacitação do Corpo Permanente, receberia alta prioridade. Passaria a merecer, por parte de todos os setores, esforço concentrado no sentido da definição de atividades e ações que proporcionassem resultados efetivos, a serem concretizados a partir de 2015 (BRASIL, 2015b; BRASIL, 2016b).

O Projeto Capacitação do Corpo Permanente foi concebido, inicialmente, como objetivos de:

- capacitar o Corpo Permanente, visando aprimorar os processos de ensino-aprendizagem e administrativos, para que atuem de acordo com o que há de mais contemporâneo;

- ampliar a quantidade de mestres e doutores, visando atender aos percentuais da legislação que regula as Instituições de Ensino Superior Militar, conforme os parâmetros estabelecidos pela CADESM; e,

- institucionalizar os processos relativos à realização de cursos de educação continuada, cursos de curta duração e participação em eventos profissionais e acadêmicos.

No segundo semestre de 2015, o Programa Conhecimento foi aperfeiçoado e refinado, decorrente do "Pensando AMAN IV" e da incorporação de algumas de suas iniciativas pelos demais setores da AMAN. Uma das principais alterações, por ocasião do "Pensando a AMAN IV", foi a mudança do Objetivo Estratégico para o qual estava contribuindo, passando, então, a vincular-se ao Objetivo Estratégico "Aprimorar a Gestão do Conhecimento" (BRASIL, 2015c; BRASIL, 2016b). O Objetivo Estratégico "Aprimorar a Gestão do Conhecimento" significa, em síntese, potencializar o capital intelectual disponível; criar ambientes colaborativos, inovadores e de fomento à gestão do conhecimento; estimular boas práticas educacionais; compartilhar ativos de conhecimento com o coletivo da organização, democratizando o saber, como fundamento de competências essenciais construtivas do sucesso.

Os projetos que integravam o Programa Conhecimento foram reestruturados, visando atender às demandas atuais e futuras da AMAN, tendo o seu portfólio de projetos composto, além do Projeto "Capacitação do Corpo Permanente" (BRASIL, 2015c), pelos projetos "Incentivo à Pesquisa", "Ativação de uma Rede de Parcerias" (BRASIL, 2017b) e "Gestão do Conhecimento" (BRASIL, 2017c). Ainda em decorrência do "Pensando AMAN IV", o Projeto Capacitação do Corpo Permanente, resguardando o seu escopo e os seus objetivos iniciais, passou também a:

- prospectar, normatizar e sistematizar a realização de cursos de especialização níveis *Lato* e *Stricto Sensu* e cursos de curta duração, que atenderiam às demandas imediatas e específicas dos setores;

- promover e apoiar a participação dos integrantes da AMAN em eventos profissionais e acadêmicos, nas áreas de interesse;

- promover a criação e a adequação de contextos, dedicados à inovação e à difusão do conhecimento.

Para a garantia da entrega de valor, o projeto Capacitação estabeleceu como Fatores Críticos de Sucesso:

- o alinhamento com a Concepção de Transformação do Exército e com os Objetivos Estratégicos dos escalões enquadrantes, que refletisse a continuidade das iniciativas institucionais;
- o aporte de recursos financeiros condizentes e oportunos, que garantisse a execução das atividades;
- a criação e a ativação de um órgão estruturante e integrador;
- a manutenção e o fortalecimento de ambiente organizacional, que recepcionasse o pensamento crítico e a inovação, bem como onde prevaleceriam a confiança, a valorização, a colaboração e o compartilhamento do conhecimento;
- o desejo de mudança, que refletisse e sustentasse o esforço a ser exigido;
- o comprometimento, que sintetizasse a sinergia no âmbito organizacional e individual;
- a perseverança, que promovesse ritmo e continuidade das ações; e
- a paciência no atingimento do grau de maturidade, que permitisse a geração de capacidades e a materialização de resultados robustos, quando do atingimento de metas de curto, médio e longo prazos.

Em prosseguimento ao planejamento do Projeto de Capacitação do Corpo Permanente, foi apresentado ao Comando da AMAN um quadro-síntese da visualização do esforço que se empreenderia para elevar o nível de titulação dos professores da Divisão de Ensino (DE). Foram considerados o efetivo atual de professores, as titulações de Mestres e Doutores à época e o estado futuro desejado, conforme os critérios estabelecidos pela CADESM.

Para ultrapassar a lacuna existente entre o estado atual e o estado futuro desejado, a AMAN deveria matricular, em média, nos anos seguintes, na ordem de 10 (dez) militares em cursos de Mestrado e 05 (cinco) em cursos de Doutorado.

2.4 PROJETO INCENTIVO À PESQUISA

No transcorrer do século XXI, será mais importante que nunca para o oficial do Exército o desenvolvimento do espírito crítico e da capacidade de se expressar e se comunicar. Por isso, este deve estar preparado para as ocasiões em que se lhe impuser a tomada de decisões vitais para a Força Terrestre, em situações tendentes à volatilidade, às incertezas e à ambiguidade.

Considerando a Missão, as diretrizes estabelecidas pelo Cmt da AMAN e o reconhecimento e credenciamento como Instituições de Educação Superior de Graduação, Extensão e de Pesquisa (BRASIL, 2016e), o Programa Conhecimento concebeu e propôs os requisitos e as premissas da concepção e da implantação de um órgão interno. Esse órgão deveria ser capaz de normatizar, estimular e conduzir um novo processo dedicado à pesquisa e à extensão na AMAN.

O Comando da AMAN, acolhendo a proposta apresentada, implantou a Seção de Pesquisa Acadêmica e Doutrina (SPAD), subordinada à Divisão de Ensino. Por orientação da Diretoria de Educação Superior Militar (DESMil), órgão imediatamente superior, a AMAN não incluiu, naquele momento, a Extensão nas atribuições da SPAD.

Em estreita negociação com a DESMil, DECEX e a Primeira Vice-Chefia do Estado-Maior do Exército (1ª Sch/EME), foram acrescentados, no Quadro de Cargos Previstos (QCP) da AMAN, 06 (seis) cargos de doutores, os quais atuariam na SPAD como pesquisadores e estruturadores dos trabalhos acadêmicos. Adicionalmente, foi proposto e aceito pela 1ª Sch/EME que no QCP/AMAN passasse a constar 82 (oitenta e dois) cargos com a observação "desejável" para o preenchimento por pessoal especializado *stricto sensu*.

No primeiro momento, em âmbito interno, a SPAD foi composta com recursos humanos especializados (dois doutores e um mestre) para o início das atividades, bem como foi recebida, por classificação do órgão movimentador, mais uma doutora. À essa equipe assim constituída coube, também, orientar os passos para que a AMAN ampliasse e credenciasse os veículos oficiais e adequados para publicações acadêmicas.

Ficou estabelecido que o *core* da pesquisa acadêmica não poderia se afastar das 36 (trinta e seis) áreas que compõem as Ciências Militares (BRASIL,

2010), privilegiando aquelas específicas e diretamente atinentes à Defesa e às atividades finalísticas operacionais da profissão militar, secundadas pelas demais áreas (BRASIL, 2017a).

Por ocasião da redação dos Instrumentos de Parcerias, firmadas com outras IES, foram incluídas cláusulas que privilegiassem a Pesquisa Acadêmica conjunta e colaborativa com doutores e mestres daquelas entidades, de modo a somar em prol dos profissionais da AMAN, as expertises e as possibilidades de tais atores. Também foram disponibilizados veículos adequados para a publicação de trabalhos acadêmicos.

A AMAN, em 2016 e 2017, alocou recursos financeiros de tal ordem que permitiram, a mais de uma centena de militares, que participassem de eventos externos (Congressos, Simpósios, Palestras, Painéis) de forma ativa. Isso fez da AMAN motivo de destaque, submetendo e apresentando trabalhos acadêmicos à apreciação da coletividade presente naqueles eventos.

Adicionalmente, no retorno à AMAN, aqueles militares tiveram a incumbência de formular, pelo menos, um *paper* ou um artigo de opinião ou promovessem a difusão em seus respectivos setores, acerca do aprendizado auferido. Disponibilizaram, ainda, dados passíveis de serem acessados por todos, em plataforma a ser disponibilizada pela Divisão de Tecnologias da Informação (DTI).

Ações foram coordenadas para efetivar as diversas oportunidades institucionais do Programa de Curso e Estágios em Estabelecimentos Civis Nacionais (PCE/EECN), junto ao Estado-Maior do Exército (EME). Integrantes da AMAN realizariam cursos *stricto sensu*, com aplicação futura de conhecimentos na docência da Academia e em prol da pesquisa acadêmica, de modo a compor, progressivamente, uma massa crítica de interessados na evolução corporativa do conhecimento e das inovações, garantindo, assim, o alcance dos níveis preconizados pela CADESM.

Por ocasião da implantação da SPAD, estudos foram iniciados, visando equacionar o aproveitamento mais efetivo do potencial criativo do Corpo de Cadetes, no tocante à elaboração dos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC). Assim, alinhar-se-ia a produção acadêmica dos cadetes às linhas de pesquisa a serem implementadas na AMAN.

O Comando da AMAN, por intermédio da SPAD, instituiu o "Programa Mário Travassos", em homenagem ao chefe militar Marechal Mário Travassos, primeiro Comandante da AMAN. Tal programa é destinado ao incentivo à pesquisa científica, à produção de artigos e ao desenvolvimento da Doutrina, dentre outros objetivos.

2.5 REDE DE PARCERIAS

Considerando que a “A Força da Nossa Força” está na Dimensão Humana (BRASIL, 2017e), iniciativas de integração com o mundo acadêmico constituem ações decisivas, no sentido de criar as melhores condições para capacitar, motivar, atrair e reter talentos dispostos a enfrentar e vencer os desafios, que se apresentem ao Exército Brasileiro na Era do Conhecimento. Na busca de vantagens competitivas sustentáveis, as organizações gerenciam explicitamente os seus recursos intelectuais e capacidades, identificando as áreas nas quais possuem ou necessitam desenvolver ou obter conhecimento específico a ser aplicado com proveito no mercado.

Esses esforços têm sido apoiados nos recursos e capacidades que as organizações dispõem em seus ativos. Se lhes faltam algum recurso ou capacidade, a organização busca desenvolvê-los ou obtê-los além das suas fronteiras (ZACK, 1999; LOPES, 2013).

Nesse sentido, a formalização de parcerias entre IESEP viabiliza uma troca efetiva de conhecimentos, experiências e aprendizagens mútuas, gerando novas capacidades e novas competências e um amálgama de oportunidades, em ambientes sinérgicos, colaborativos, ensejadores de inovação e produção científica por polinização cruzada, tendo como consequência a expansão da fronteira do conhecimento. A execução das atividades decorrentes das parcerias tem por finalidade contribuir na elevação dos níveis de capacitação dos docentes, dos gestores do ensino, e a correspondente melhoria dos processos finalísticos, gerenciais e de apoio à formação profissional e cidadã.

A AMAN gradua o futuro oficial das armas como Bacharel em Ciências Militares. Assim, o exercício da docência envolve um grau de abrangência singular, aconselhando a educação continuada de instrutores e professores,

uma integração cerrada com o mundo acadêmico e o enfrentamento de desafios típicos da modernidade.

A interação da AMAN com outras IES em nível desejável, até então, não era a tônica. Tal distanciamento tende a ser ultrapassado com as mais amplas vantagens para o processo educacional, mediante a concatenação de parcerias, segundo as quais um intercâmbio de conhecimentos e experiências pode continuar ser criteriosamente estabelecido.

O Exército instruía acerca dos instrumentos adequados para a formalização de entendimentos com outras Instituições (BRASIL, 2015a). A adoção de um projeto desse naipe e a sua transformação em processo regular refletiriam as melhores condições com vistas a um ensino-aprendizagem cercado por maior dinamismo, motivação e solidez, estimulando anseios ainda mais ambiciosos na expansão da fronteira do conhecimento.

Sem uma efetiva aglutinação de ações com o mundo acadêmico nacional e mesmo internacional, dada a dinâmica a qual o conhecimento contemporaneamente é submetido, ficaria mais difícil alcançar o que a AMAN preconizava como a sua Visão de Futuro, ou seja, manter-se no patamar de uma das melhores Academias Militares do mundo. Nesse sentido, o Comando da AMAN emitiu diretriz com a finalidade de regular as medidas necessárias à implantação do Projeto “Rede de Parcerias” (BRASIL, 2017b), que teria como objetivo geral reaproximar a AMAN do mundo acadêmico, de uma forma efetiva e duradoura, criando melhores condições ainda para a formação dos futuros chefes militares.

Teria como objetivos específicos oferecer, aos docentes e aos discentes, mais oportunidades para o acesso e para um salutar convívio com o conhecimento; proporcionar uma ambiência acadêmica ainda mais favorável ao desenvolvimento do espírito crítico; criar condições para um estreitamento de laços profissionais e sociais entre futuros chefes militares e cidadãos dedicados a outras atividades de interesse da nação, com a possibilidade de reflexos institucionais futuros; e promover uma interação entre docentes e discentes como resultante das parcerias firmadas, de tal sorte que decorram reflexos positivos para o desenvolvimento de uma admiração e de uma aceitação mútua positiva entre as Instituições, baseada no conhecimento mais próximo da cultura e dos valores corporativamente praticados.

A visão inicial do Projeto Rede de Parceria seria, partindo das Instituições de Educação Superior (IES) locais, ampliar a rede, formando um Polo Educacional que envolvesse instituições potenciais parceiras, bem como incorporando a esse Polo outras IES de referência nacional e internacional. O objeto dos instrumentos de parcerias deveria ter com foco a promoção de um somatório estável de esforços objetivos e competências entre a AMAN e as Instituições parceiras, no sentido da mútua colaboração em projetos e iniciativas educacionais, pesquisas e publicações acadêmicas de interesse recíproco, bem como atividades culturais diversas.

2.6. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O Projeto de Gestão do Conhecimento integrava também o Portfólio inicial do Programa Conhecimento. Tinha como objetivo atuar, transversalmente, junto aos demais projetos e iniciativas do programa. As atividades desenvolvidas pelo projeto visavam a transformação do conhecimento disponível em valor, tanto para a AMAN quanto para todos os seus integrantes. Essas atividades se desdobrariam nas seguintes ações:

- sistematizar e institucionalizar o capital intelectual disponível;
- dinamizar e incentivar os fluxos de conhecimento;
- disponibilizar informações vitais para o processo de tomada de decisão;
- atuar na criação de espaços colaborativos, inovadores e de fomento à criação e ao compartilhamento de conhecimento;
- desenvolver atividades que promovessem e ampliassem os intercâmbios e interações;
- ampliar a incorporação de novas experiências e informações;
- atuar como fonte de inovação para novos processos; e
- estimular a criatividade.

O DECEEx determinou a implantação da Gestão do Conhecimento nos Estabelecimentos de Ensino do Sistema DECEEx até dezembro de 2017 (BRASIL, 2016d), bem como apresentou as seguintes diretrizes orientadoras do planejamento de implantação da GC no Sistema:

- promover o intercâmbio de boas práticas para aprimorar a efetividade dos processos;

- identificar novas abordagens para atrair, integrar e reter talentos;
- alavancar a aprendizagem colaborativa para aumentar a efetividade da educação e da integração cultural;
- identificar, desenvolver e mobilizar os conhecimentos críticos para atuação conforme as novas capacidades do Exército da Era do Conhecimento;
- desenvolver iniciativas conjuntas e projetos de pesquisa, em temas convergentes para intercâmbio institucional;
- promover a disseminação e a discussão regular dos documentos estratégicos e suas implicações para o DECEEx e suas Diretorias/CCFEx;
- garantir a disseminação e o acesso à informação crítica;
- adotar programa de captura, disseminação, adoção e reconhecimento de boas práticas;
- adotar práticas de interação e compartilhamento de conhecimentos que promovam o intercâmbio estruturado de conhecimento tácitos, ao longo de toda a carreira;
- contribuir ativamente para a estruturação e a integração dos processos organizacionais; e
- promover a interação horizontal.

O DECEEx, em sua Ordem de Serviço, apresentou, também, o Modelo de Gestão do Conhecimento a ser adotado no Sistema DECEEx.

Figura 1 - Modelo de Gestão do Conhecimento do Sistema DECEEx



Fonte: os autores

As atividades de Gestão do Conhecimento na AMAN antecederam à publicação da O Sv do DECEX, com a criação da Assessoria de Gestão do Conhecimento, Projetos e Processos (AGCPP). Esse fato corrobora a visão e a compreensão do Cmdo da AMAN sobre o papel estratégico da Gestão do Conhecimento, bem como ressalta o alinhamento com as Diretrizes dos Comandos Superiores, inclusive com a própria Concepção de Transformação do Exército.

O diagnóstico inicial e a realização do planejamento das ações nas áreas de Gestão do Conhecimento, bem como o imediato e cerrado apoio do Comando da AMAN, proporcionaram condições para a implantação do Projeto Gestão do Conhecimento. A constatação de que a AMAN já realizava ações esparsas e pontuais de Gestão do Conhecimento, bem como a desmistificação do tema nas atividades diárias, palestras e oficinas específicas, foram relevantes para a percepção do papel e da importância da GC, bem como para a irradiação das ações em todos os setores da AMAN.

As iniciativas de GC que estavam diretamente vinculadas às atividades do core da AMAN foram as que, inicialmente, mais geraram valor, tanto para a AMAN quanto para os seus integrantes. A obtenção de resultados imediatos na captura de conhecimento por intermédio das participações em Eventos Externos despertou, nos integrantes da AMAN, a confiança e o interesse pelas demais iniciativas do Programa Conhecimento.

A mobilização de conhecimentos dos integrantes da AMAN para o preenchimento de lacunas de conhecimento, identificadas nos diferentes setores, deu origem à realização de diversos Cursos Internos com a “Prata da Casa” nas áreas de Gestão Estratégica, Projetos, Processos, Gestão do Conhecimento e Inovação, Pesquisa e Elaboração de Trabalhos Acadêmicos, Fiscalização de Contratos e Metodologias Ativas da Aprendizagem. A inserção de uma Disciplina Eletiva de Gestão do Conhecimento e Inovação no currículo da formação dos futuros oficiais, desde 2016, proporcionou a oportunidade de criação de uma maior percepção do conhecimento como ativo estratégico, por parte da jovem oficialidade.

Figura 2: Encerramento das aulas da 1ª Turma da Disciplina Eletiva Gestão do Conhecimento e Inovação (2016)



Fonte: os autores

No transcurso do ano de 2017, a AMAN enviou os Gerentes do Programa Conhecimento à Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx) para sensibilizar e apoiar o Corpo Permanente daquele Estabelecimento de Ensino na implantação da Gestão Conhecimento. Naquela oportunidade e com o propósito de desmistificar a Gestão do Conhecimento, a equipe da AMAN apresentou, aos integrantes da EsPCEEx, um diagnóstico expedito das práticas de GC identificadas na Academia, com foco nos verbos do modelo proposto pelo DECEEx.

Figura 3: Práticas de Gestão do Conhecimento identificadas na AMAN

 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO			
CAPTURAR	ARMAZENAR	COMPARTILHAR	APLICAR
<input type="checkbox"/> EVENTOS EXTERNOS	❖ REPOSITÓRIO (BDEx)	➤ ARTIGOS CIENTÍFICOS	✓ RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
<input type="checkbox"/> CURSOS STRICTO E LATO	❖ SPED	➤ CAPCDAN	✓ MELHORIA DE PROCESSOS
<input type="checkbox"/> REDE DE PARCERIAS	❖ AVA	➤ INSTRUÇÕES DE QUADROS	✓ MELHORIA CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS
<input type="checkbox"/> IDENT/MOBILIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	❖ MEMÓRIAS	➤ CAFÉ PEDAGÓGICO	✓ FORMAÇÃO DE OFICIAIS
<input type="checkbox"/> PALESTRANTES/PROFESSORES CONVIDADOS	❖ RELATÓRIOS	➤ SEMINÁRIOS/CONGRESSOS	✓ FLUXOS DE CONHECIMENTO
<input type="checkbox"/> CONEXÃO DE ESPECIALISTAS	❖ NORMAS	➤ INTRANET	✓ DESEMPENHO FUNCIONAL
<input type="checkbox"/> LIÇÕES APRENDIDAS	❖ MANUAIS	➤ PALESTRAS	✓ PROCESSO DECISÓRIO
		➤ SALA DE AULA	
		➤ REFERÊNCIA PARA OUTROS	

Fonte: os autores

2.7 EVOLUÇÃO DO PROGRAMA CONHECIMENTO ATÉ 2020

Antes de concluir a presente narrativa, cumpre-nos por promessa na introdução apresentar ao leitor, mesmo que em rápidas pinceladas, a evolução do Programa Conhecimento no período de sua implantação até o meado de 2020. À guisa de retomada, o quadro abaixo apresenta uma síntese dos escopos dos projetos estruturantes do Programa Conhecimento.

Figura 4: Síntese dos escopos dos projetos estruturantes do Programa Conhecimento



Fonte: os autores

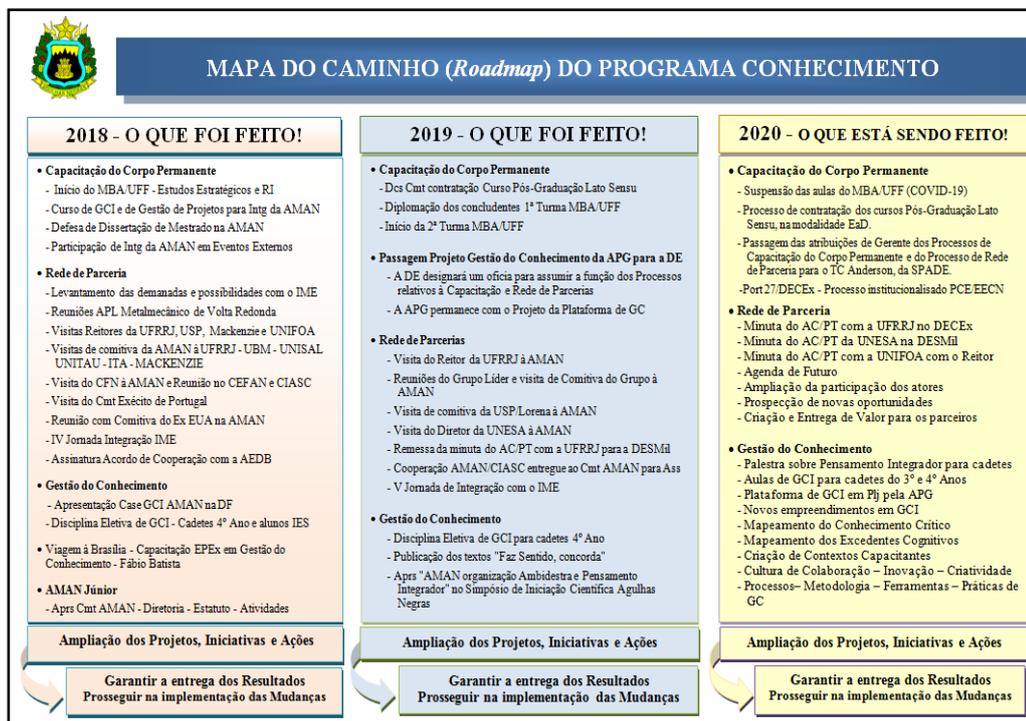
As principais atividades do Programa Conhecimento e dos seus projetos estruturantes estão sintetizadas no Mapa do Caminho (*Roadmap*), apresentando sua evolução de 2015 a 2020.

Figura 5: Mapa do Caminho do Programa Conhecimento 2015-2020



Fonte: os autores

Figura 6: Mapa do Caminho do Programa Conhecimento 2015-2020



Fonte: os autores

O horizonte temporal do Programa está previsto para o ano de 2023, quando a AMAN deverá atingir o máximo no tocante ao critério "Titulação do Corpo Docente Estruturante". Entretanto, no início de 2020, os Projetos Capacitação do Corpo Docente e o de Rede de Parcerias atingiram o grau de maturidade tal que foram alçados a Processos e, em consequência, foram absorvidos pela SPADE/DE, que dará continuidade na manutenção dos níveis preconizados pela CADESM.

O Projeto Rede de Parcerias já entregou os Acordos de Cooperação assinados entre a DESMIL e a Associação Educacional Dom Bosco (AEDB), sendo a AMAN a Organização Militar Executora, bem como a Cooperação AMAN/IME. Já está em fase de assinatura a Cooperação AMAN e o Centro de Instrução e Almirante Sylvio de Camargo (CIASC), do Corpo de Fuzileiros Navais. Estão em fase de análise pelo DECEx os Acordos de Cooperação com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e com a Centro Universitário de Volta Redonda/Fundação Oswaldo Aranha (UNIFOA).

Com a Universidade Federal Fluminense (UFF) foi celebrado o Termo de Execução Descentralizada para a realização de duas turmas de Pós-Graduação (MBA) em Estudos Estratégicos e Relações Internacionais, na modalidade In Company nas instalações da AMAN. A primeira turma já foi diplomada e a segunda está com as atividades interrompidas, devido à crise do Corona Vírus ter causado a interrupção das atividades dos professores da UFF.

As iniciativas do Projeto Gestão do Conhecimento foram, ao longo do tempo, ganhando robustez e maturidade. Algumas delas foram transformadas em processos; outras não encontraram terreno fértil para prosperar ou não foram assimiladas pelos que as deveriam conduzir efetivamente.

O desafio de formar oficiais aptos a enfrentar os desafios da Era do Conhecimento constitui o ponto de partida para as iniciativas voltadas para a Gestão do Conhecimento. Como uma organização ambidestra, a AMAN mobiliza seus ativos e competências tanto no primado do desempenho e do culto aos valores e às tradições, tanto na aplicação do desenvolvimento de ações inovadoras, que a projetam como uma instituição construtora do seu futuro (POPADIUK, 2015).

Dado que a Gestão do Conhecimento como processo visa transformar, constantemente, o conhecimento organizacional em valor reconhecido, através da mudança de comportamento, que se dá por meio da disseminação da cultura e da oferta de ferramentas que apoiem o compartilhamento e a busca deste conhecimento organizacional, o Projeto está sendo reconfigurado para o seu prosseguimento (HARRINSON; BOSSE; PHILLIPS, 2010; HARRINSON; WICKS, 2013; DONALDSON; PRESTON, 1995).

Figura 7 - Nova concepção do Projeto Gestão do Conhecimento



Fonte: os autores

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo apresentou o nascedouro do Programa Conhecimento na AMAN como uma iniciativa estratégica organizacional, vinculada e alinhada com a Concepção de Transformação do Exército Brasileiro. Há que se esperar que o Programa Conhecimento prossiga contribuindo com o esforço da AMAN em manter-se alinhada à concepção transformadora, sistematizando e institucionalizando o capital intelectual disponível, dinamizando e incentivando os fluxos de conhecimento e disponibilizando informações vitais para o processo de tomada de decisão.

Atuará, ainda, na geração de espaços de criação e compartilhamento de conhecimento, desenvolvendo atividades que promovam e ampliem os intercâmbios e interações, ampliem a incorporação de novas experiências e informações, atuem como fonte de inovação para novos processos e estimulem à criatividade. Tudo isso visando a transformação do conhecimento disponível em valor, tanto para o AMAN quanto para todos os seus integrantes.

À medida que a AMAN prosseguir no amadurecimento da sua percepção do Conhecimento como um Ativo Estratégico, criará ambientes favoráveis ao fluxo de conhecimento entre os seus integrantes; apoiará e incentivará a educação continuada do seu corpo docente; e gerará contínuas oportunidades para a realização de cursos nos níveis de Lato e Stricto Sensu, visando alcançar o nível máximo proposto pela CADESM; e promoverá cursos de curta duração nas diversas áreas de interesses.

As diversas parcerias com as Instituições de Ensino Superior, civis e militares, poderão se constituir em uma plataforma robusta, que alavanque a inserção e a projeção da AMAN, no ambiente acadêmico nacional e internacional. Para que a AMAN alcance a sua Visão de Futuro, será necessário que tanto o Corpo de Cadetes quanto a Divisão de Ensino continuem dispendo de instrutores e professores detentores de conhecimentos no estado da arte, em suas respectivas áreas de atuação.

Todos com domínio das características peculiares da atual geração de cadetes e de como torná-los protagonistas de suas experiências de aprendizagem. Os gestores educacionais e administrativos deverão prosseguir

detendo competências que lhes permitam desenvolver os processos finalísticos, gerencias e de apoio, com rigor e relevância na busca da excelência operacional.

Para tanto, faz-se necessário prosseguir colocando em marcha um robusto Plano de Capacitação do Corpo Permanente da AMAN; implementando e consolidando os processos de captura, mobilização, inovação e aplicação do Conhecimento; potencializando o capital intelectual disponível e transformando-o em valor para as pessoas e para a AMAN; criando ambientes colaborativos, inovadores e de fomento à GC; estimulando boas práticas educacionais; compartilhando ativos de conhecimento com o coletivo da AMAN; e democratizando o conhecimento, como fundamento de competências essenciais construtivas.

Nesse caminho rumo ao futuro almejado, a AMAN prosseguirá identificando o que sabemos em relação às áreas críticas de interesse, criando contextos que tragam à tona os conhecimentos disponíveis e mobilizando os detentores de conhecimentos de interesse coletivo. Deverá aprimorar os seus sistemas de recompensa para incentivar e nutrir comportamentos colaborativos e de compartilhamento de conhecimento, de forma a empregar o conhecimento disponível para alavancar o desempenho e gerar novos conhecimentos.

No que tange à estrutura física de suas instalações, a AMAN, para garantir o ambiente adequado para o fluxo de conhecimento, deverá dispor de conexões de internet e intranet cada vez mais rápidas, confiáveis e seguras; equipamentos que sempre garantam a mobilidade; ambiente virtual de aprendizagem mais e mais otimizados e amigáveis; salas de aulas adequadas às Metodologias Ativas de Aprendizagem; locais de trabalho funcionais e agradáveis. Além disso será necessária uma plataforma de Gestão do Conhecimento que permita a materialização dos processos do modelo de Gestão do Conhecimento adotado pela AMAN e pelo Sistema DECEX.

O comando da AMAN e os seus escalões superiores deverão garantir as condições que possibilitem a preservação dos valores militares e a busca contínua da excelência operacional e de ações inovadoras. O comando deverá primar pelo alinhamento institucional e garantir a flexibilidade estratégica, a abertura à inovação e às novas ideias. Todos deverão estar comprometidos com a execução, adotando modelos ágeis de gestão, preservando permanentemente foco nos resultados de médio, curto e longo prazos.

Em suma, a autonomia com responsabilidade e a constância de propósitos deverão ser buscadas, preservadas e nutridas por todos os integrantes da AMAN.

REFERÊNCIAS

BRASIL. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 734-Cmt Ex**, de 19 de agosto de 2010, que Conceitua Ciências Militares, estabelece a sua finalidade e delimita o escopo de seu estudo. Disponível em: <http://www.decex.eb.mil.br/legislacao-ensino>. Acesso em 06 Jun. 2020.

_____. **Diretriz do Comandante do Exército (2011-2014)**. Disponível em: http://www.eb.mil.br/c/document_library/get_file?uuid=10f67ae5-35f3-44ad-84aa-76b0e16f546c&groupId=10138. Acesso em 05 Jun. 2020.

_____. **Portaria nº 45-DECEX**, de 30 de abril de 2012. Aprova o Sistema de Avaliação da Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento da Educação Superior Militar no Exército e as suas Instruções Reguladoras (EB60-IR-57.006). Separata ao Boletim do Exército 22/2012, de 1º de junho de 2012. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>. Acesso 07 Jun. 2020

_____. **Concepção de Transformação do Exército Brasileiro**. Portaria nº 1.253 - Cmt Ex, de 05 de dezembro de 2013. Aprova a Concepção de Transformação do Exército e dá outras providências. Boletim do Exército nº 51/2013, de 20 de dezembro de 2013. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>. Acesso em 06 Jun. 2020.

_____. **Planos de Gestão do Departamento de Educação e Cultura do Exército**. 2014 a 2017.

_____. **Portaria nº 416-Cmt Ex**, de 14 de maio de 2015a. Aprova as Instruções Gerais para Realização de Instrumentos de Parceria no Âmbito do Comando do Exército (EB10-IG-01.016) e dá outras providências. Boletim do Exército nº 22, de 29 de maio de 2015. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>. Acesso 07 Jun. 2020.

_____. **Diretriz de Implantação do Projeto Capacitação do Corpo Permanente**, de 24 de junho de 2015b.

_____. **Plano de Gestão da AMAN – 2015c**.

_____. **Diretriz da Diretoria de Educação Superior Militar**, de 19 de abril de 2016a

_____. **Plano de Gestão da AMAN - 2016b**.

_____. **Diretriz do Comandante da AMAN para o ano de 2016**. 2016c.

_____. **Ordem de Serviço Nº 01/AGC/DECEX**, de 19 de setembro de 2016d.

_____. **Portaria nº 1.393-Cmt Ex**, de 26 de outubro de 2016e. Reconhece e credencia Escolas, Centros de Instrução e Instituições de Pesquisa como Instituições de Educação Superior de Extensão e de Pesquisa e dá outras providências. Boletim do Exército nº 43, de 28 de outubro de 2016. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>. Acesso em 07 Nov. 2020.

_____. **Diretrizes Gerais para a Governança da Pesquisa Acadêmica e da Doutrina na AMAN**, de 18 de janeiro de 2017a.

_____. **Diretriz de Implantação do Projeto Rede de Parcerias**, de 24 de fevereiro de 2017b.

_____. **Diretriz de Implantação do Projeto Gestão do Conhecimento**, de 24 de fevereiro de 2017c.

_____. **Portaria nº 1718-Cmt Ex**, de 13 de novembro de 2017d. Reconhece e credencia Escolas, Centros de Instrução e Instituições de Pesquisa como Instituições de Educação Superior, de Extensão e de Pesquisa. Boletim do Exército nº 52/2017, 29 de dezembro de 2017.

_____. **Programa a Força da nossa Força**. 2017e. Disponível em <http://www.dgp.eb.mil.br/index.php/ultimas-noticias1/190-conhecendo-o-programa-forca-da-nossa-forca>. Acessado em 07 Jun. 2020.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2006, 425 p.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DRUCKER, P. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: 1996.

HARRINSON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholders utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, n.31, p. 58-74, 2010.

HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Stakeholders theory, value and firm performance. **Business Ethics Quartely**, n. 23, p. 97-124, 2013

LOPES, E.G. Conexão entre estratégia e conhecimento na criação de valor adicional para *stakeholders* expressivos: uma nova forma de organizar os contextos capacitantes, in **Desafios Gerenciais em Defesa**. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2013. p. 127-151.

POPADIUK, S. **Exploração, exploração e ambidestria**: inovação para a geração de valor. São Paulo: Editora Mackenzie. 2015.

XAVIER, A. **Storytelling**. Rio de Janeiro. Best-Seller, 2015, p. 11.

ZACK, M. Developing a knowledge strategy. **California Management Review**, v. 41, n. 3, Spring, 1999.