



A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DA MARINHA: PASSOS INICIAIS

Hercules Guimarães Honorato

Doutor em Política e Estratégia Marítimas pela Escola de Guerra Naval, Brasil. Mestre em Educação pela Universidade Estácio de Sá, Brasil.
Professor do NI Instituto Naval de Pós-graduação, Brasil.
E-mail: hghhha@gmail.com

Helga Campos de Azevedo Guimarães

Especialista em Engenharia e Gestão da Qualidade pela Universidade de São Paulo, Brasil. Engenheira da Marinha do Brasil, Brasil.
E-mail: helga@marinha.mil.br

Resumo

Este artigo tem por objetivo identificar o atual estágio de implantação do processo de Gestão do Conhecimento (GC) bem como a situação vivenciada em relação ao seu clima organizacional em uma organização militar (OM) da Marinha do Brasil (MB). Estipulou-se como problema desta pesquisa: em que medida a GC e o clima organizacional interferem na satisfação e no desenvolvimento laboral dos militares de uma organização da Marinha? A abordagem desta investigação é de cunho qualitativo, com pesquisas documental e bibliográfica como técnicas exploratórias iniciais. Como base empírica desejada a este estudo, foi utilizado e aplicado para toda a tripulação um questionário contendo 63 questões para a avaliação do clima organizacional. Os sujeitos da pesquisa foram os servidores militares e civis, ou seja, a tripulação, de uma OM da MB, situada na cidade de São Paulo. A instituição analisada contava, em 2017, com um total de 10 Oficiais e 13 Praças, sendo considerada de pequeno porte dentro da Administração Naval. A organização militar está em processo inicial de implantação da GC, o que foi verificado nas respostas de sua tripulação. Percebe-se ainda que o índice de satisfação da tripulação para com a organização, seus superiores e seus pares, é elevado, o que apresenta um bom clima organizacional. Com este estudo, pode-se entender como o clima organizacional interfere na satisfação e no desenvolvimento laboral de uma organização da Marinha, apresentando todos os problemas e anseios que podem resultar em um aumento da motivação de sua tripulação.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Diagnóstico. Gestão do Conhecimento. Marinha do Brasil. Programa Netuno.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A NAVY MILITARY ORGANIZATION: INITIAL STEPS

Abstract

This article aims to identify the current stage of implementation of the Knowledge Management (KM) process as well as the situation experienced in relation to its organizational climate in a military organization (OM) of the Brazilian Navy (MB). The following research problem was defined as: To what extent do KM and organizational climate interfere in the satisfaction and job development of military personnel in a Navy organization? The approach of this investigation is qualitative, with documentary and bibliographic research as initial exploratory techniques. As the desired empirical basis for this study, a questionnaire containing 63 questions was used and applied to the entire crew to assess the organizational climate. The research subjects were the military and civil servants, that is, the crew of a

MB OM, located in the city of São Paulo. In 2017, the analyzed institution had a total of 10 Officers and 13 Enlisted Sailors, being considered small within the Naval Administration. The military organization is in the initial process of deploying the GC, which was verified in the responses of its crew. It is also noticed that the satisfaction rate of the crew with the organization, their superiors and their peers is high, which presents a good organizational climate. With this study, it is possible to understand how the organizational climate interfered in the satisfaction and job development of a Navy organization, presenting all the problems and concerns that can result in an increase in the motivation of its crew.

Keywords: Organizational Climate. Diagnosis. Knowledge management. Brazilian Navy. Neptune Program.

1 INTRODUÇÃO

“Se antes a terra e depois o capital, eram fatores decisivos da produção [...] hoje o fator decisivo é, cada vez mais, o homem em si, ou seja, seu conhecimento” (Papa João Paulo II¹).

O mundo globalizado trouxe uma revolução dos meios de tecnologia e comunicações, gerando desafios para as mais diversas organizações. Peter Drucker, corroborado pela encíclica do Papa João Paulo II citada na epígrafe acima, concluiu que a sociedade contemporânea está num período de transição no qual os meios de produção foram substituídos pelo conhecimento, sendo o valor criado pela “‘produtividade’ e pela ‘inovação’, que são aplicações do conhecimento ao trabalho, e que [...] a pessoa instruída irá representar a sociedade na sociedade pós-capitalista, na qual o conhecimento tornou-se recurso principal” (DRUCKER, 1999, p.166).

A capacidade para identificar, gerenciar, criar, distribuir e até descartar conhecimento com eficiência é fundamental para que uma empresa se coloque em posição de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. O envolvimento de um indivíduo ao participar de um coletivo em seu lugar laboral tem diversos pontos que devem ser acompanhados para que a eficácia funcional do todo não caia pela ruptura do elo mais fraco. Por isso, um dos componentes a ser acompanhado é a motivação do indivíduo em estar desenvolvendo com qualidade o seu trabalho, independente do conhecimento que o mesmo tenha de sua atividade.

A Marinha do Brasil (MB) é uma instituição permanente e regular, tendo como alicerces estruturantes os princípios da hierarquia e disciplina. Pertence a administração pública direta, tem que obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** para a consecução dos anseios da sociedade (BRASIL, 1988, grifo nosso). A condução de uma Organização Militar (OM) da Marinha é um processo que consiste na "coordenação das atividades e tarefas dos militares e servidores civis da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente" (BRASIL, 2013, p.1-1).

Essa eficiência deve fazer parte das ações que serão desenvolvidas no ambiente da própria Marinha, nas diversas organizações militares que a constituem. Estas instituições não são baseadas na competitividade ou no lucro, como no caso das empresas privadas, mas sim na melhoria do desempenho visando otimizar os recursos orçamentários da Nação e primar pelo atendimento às diretrizes estratégicas do governo brasileiro. Assim, com as recorrentes

¹Encíclica *Centesimus Annus*, de 1991 (STEWART, 1998, p. 11).

movimentações e aposentadorias de pessoal, uma constante no ambiente militar, existe uma sentida perda de "know-how e capital intelectual, já que muitas informações, conhecimentos importantes e detalhes e processos de trabalho ainda estão guardados apenas nas mentes das pessoas" (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012, p. 1341).

Por isso são importantes estudos sobre Gestão do conhecimento (GC) e clima organizacional em todas as atividades humanas que produzem produtos/serviços, e não poderia ser diferente nas instituições militares. Os objetivos desta pesquisa, portanto, são apresentar a situação vivenciada em uma organização da MB, situada na cidade de São Paulo, em relação ao seu clima organizacional e identificar o atual estágio de implantação do processo de GC. Ao navegar por águas da qualidade total, estipulou-se como problema desta pesquisa: em que medida a GC e o clima organizacional interferem na satisfação e no desenvolvimento laboral dos militares de uma organização militar da Marinha?

Ao final, espera-se que este estudo seja relevante para a MB e para a organização avaliada no que tange uma metodologia diagnóstica sobre clima organizacional, em que toda a tripulação participou emitindo o seu juízo de valor, bem como os caminhos a serem seguidos da Gestão do Conhecimento.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção aborda o referencial teórico que foi levantado. Para um melhor entendimento do que procuramos para dar suporte ao estudo, dividimos em duas partes os achados: a primeira trata da GC, inclusive na Marinha, e a segunda caminha pela cultura e clima organizacional.

2.1 Gestão do Conhecimento

Este estudo foi iniciado como uma pesquisa exploratória documental, em dois ambientes tecnológicos diferentes, utilizando-se como descritivos "Gestão de Conhecimento" e "Organização Militar". O primeiro foi direcionado para a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Ministério da Ciência e Tecnologia. A pesquisa resultou em 814 achados, mas apenas quatro dissertações de mestrado ligadas às palavras-chave estipuladas.

O segundo ambiente pesquisado foi a *intranet* da Marinha, mais especificamente a biblioteca da Escola de Guerra Naval (EGN), que tem um repositório de trabalhos de conclusão dos cursos de Altos Estudos de Política e Estratégias Marítimas (C-PEM), do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (CEMOS) e do Curso Superior (CSUP). Este banco de dados acadêmico tem trabalhos desde 2007, com um total de 790 registros. Foram encontradas cinco monografias das quais três foram utilizadas na construção do referencial teórico, as de Santos (2010), Freitas (2008) e Marchesini (2007).

Alguns grupos conceituais são importantes na qualidade e busca do referencial teórico iniciando-se com o conceito de conhecimento e a sua gestão, em que Nonaka e Takeuchi (1997) são os mais citados, além de Alvarenga Neto (2008). Para se entender capital intelectual, a fonte escolhida foi Stewart (1998). Quando se procura trabalhar na conceituação de "organizações que aprendem", Garvin (2002) é reconhecido por sua importância. No trabalho de diagnóstico foi utilizado o trabalho de Assmann, Frozza e Kipper (2012) que investigaram a capacidade de se criar novo conhecimento e compartilhá-lo em uma Instituição de Ensino Superior.

2.1.1 O conhecimento e sua gestão

Em uma sociedade baseada no conhecimento, Drucker (1993 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.6), relata que "o 'trabalhador do conhecimento' é o maior ativo". Alvarenga Neto (2008, p.19), concordando com o autor, afirma que "o conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização e só existe na mente humana", sendo o ser humano o principal e imprescindível agente para o sucesso da implementação da GC em uma organização, e que o futuro pertence às pessoas que detêm conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.63, grifo dos autores) conceituam o conhecimento como "uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica [...] está relacionado à **ação**. É sempre 'com algum fim' [...] É específico ao contexto e relacional". Esses autores, baseados em Michael Polanyi (1966), dividiram-no em dois, o tácito ou informal e o explícito ou codificado que, por sinal, não são entidades totalmente separadas e distintas, mas sim mutuamente complementares.

O conhecimento tácito é pessoal e muito difícil de formalizar ou mesmo parametrizar, não é visível a olho nu e requer que o seu detentor queira transmiti-lo e compartilhá-lo com outros. Caracterizado também por estar profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores e ideais. O conhecimento explícito refere-se àquele que é objetivo, que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática, que está documentado, armazenado em determinado repositório, manual, banco de dados, fixado e codificado, que pode utilizar também palavras escritas e gráficos.

A chamada "espiral do conhecimento" expressa uma relação de transferências entre os conhecimentos, que foram denominados como: (i) *combinação*, quando do explícito para o explícito, que em suma significaria o conhecimento formalizado individualmente em coletivo; (ii) *externalização*, do tácito para o explícito, existindo, portanto o desejo de se criar algum tipo de registro; (iii) *internalização*, do conhecimento explícito para o tácito, que resume na interpretação dos documentos, como na experiência pessoal; e (iv) *socialização*, quando o conhecimento é transferido do tácito para o tácito, ou seja das relações informais do dia a dia de trabalho.

Na prática, procura-se identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à organização, procurar gerar novos conhecimentos, tornar acessíveis as informações corporativas importantes, fazer o compartilhamento e aprendizagem das melhores práticas via conhecimentos tanto gerados internamente quanto externamente, verificar potenciais gargalos e problemas no fluxo normal do conhecimento e da vida da instituição.

2.1.2 A transferência do conhecimento

Stewart (1998) assevera que ao longo da história sempre existiu o conhecimento, mas o grande desafio é administrá-lo – encontrá-lo e estimulá-lo, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo por transferência. A transferência do conhecimento tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países, baseando-se em pessoas dispostas a compartilhar, e compartilhar é sempre voluntário. Esse autor apresenta que "Sem uma cultura de trabalho em equipe e remuneração e recompensas que o sustentem, um jardim de conhecimentos será tão triste quanto um playground construído ao lado de um prédio onde só moram idosos" (STEWART, 1998, p. 113).

Nessa era do conhecimento, uma organização que aprende, segundo Garvin (2002, p.12), "é uma organização hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção de conhecimento, e também na modificação deliberada de seu comportamento para refletir novos conhecimentos e insights". Reconhece-se que o conhecimento puramente local e

interno é valioso, mas ele não caracteriza uma organização que aprende, devendo ser compartilhado e não limitado ao domínio de poucos privilegiados.

2.1.3 A GC na administração pública

Constatou-se na pesquisa realizada para a montagem da estrutura teórica que poucos estudos, tanto qualitativo como quantitativo, existem sobre o tema da GC na administração pública.

Um modelo pronto, receita de bolo, de GC em organizações públicas não atenderia, em especial por sua gestão verticalizada e hierarquizada, em sua maioria rígida, com predominância do organograma e de autoridades escolhidas não por sua competência e liderança, mas por indicação da alta administração organizacional. O professor Fábio Batista (2014, p.16), apresenta algumas premissas que demonstram as principais diferenças entre as organizações públicas e privadas, que estão mostradas em resumo no Quadro 1:

Quadro 1 – Diferenças entre organizações públicas e privadas

Característica	Organizações	
	Públicas	Privadas
Fator condutor	Supremacia do interesse público	Autonomia da vontade privada
Tratamento dos clientes	Todos tratados igualmente e com qualidade	Estratégia de Segmentação de "mercado"
Objetivo	Valor para a sociedade	Lucro financeiro e sustentabilidade do negócio
Recursos	Públicos	Particulares com interesses capitalistas
Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade	Os "clientes" atuais e os potenciais

Fonte: Batista (2014, p.16) adaptado pelos autores

Assim exposto, quando as organizações têm como objetivo criar valor à sociedade, cujos destinatários somos todos nós, a qualidade e a transparência dos nossos serviços têm que atender ao interesse público, ao bem comum, por isso acredita-se que a GC seja importante, tanto na criação de novos conhecimentos como no seu compartilhamento.

2.1.4 A GC na Marinha do Brasil

A eficiência deve fazer parte das ações que serão desenvolvidas no ambiente da MB, nas diversas OM que a constituem, com foco na melhoria do desempenho e "com ações voltadas para a otimização dos processos, o gerenciamento de projetos e o permanente estímulo e motivação de todos os integrantes da Força" (MARCHESINI, 2007, p. 18).

A GC no ambiente da Administração Naval é desenvolvida pelo Programa Netuno, processo administrativo que veio para aprimorar a gestão administrativa, adequando a Marinha aos preceitos do GesPública, com foco na gestão por processos para alcançar os objetivos da organização e buscando a satisfação dos clientes (SOUSA, 2019). Entre os critérios de autoavaliação do Programa Netuno existe o da Gestão do Conhecimento e Informações Comparativas, que conta com uma lista específica pautada no Programa Nacional da Qualidade (PNQ), em que é avaliada a forma como a organização identifica, dispõe e utiliza informação e conhecimento, as ferramentas e métodos aplicados, mas que não faz parte do estudo em questão.

Na relação que se procurou entre MB e GC, Marchesini (2007, p.19) argumenta que a Marinha vem adotando diversas iniciativas ligadas à GC, como a adoção do ambiente de trabalho em Notes, que visou à mudança da gestão administrativa burocrática para a da informação, "por meio do desenvolvimento de um sistema capaz de introduzir um novo modelo de gestão na Administração Pública: a Gestão Eletrônica de Documentos (GED)". Em sua conclusão, esse autor iluminou-nos sobre a perda da memória atuante nas OM, principalmente em função da idade avançada de servidores civis que desenvolvem importantes atividades de manutenção e de tecnologia.

Santos (2010) afirma que é importante valorizar o capital humano pelo líder, que deverá saber diagnosticar o ambiente, conhecer seus homens, bem como identificar com clareza a missão a ser cumprida e os objetivos a serem atingidos. Ponto realçado também por outros autores, é que a qualidade do ambiente de trabalho é fator importante para o desenvolvimento da competência do militar, pois acarreta o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes.

A tendência dos servidores públicos é "desenvolver suas atividades cotidianas sem tentar experimentar novas soluções, com a preocupação de não errar para não perder funções de confiança [...] o melhor é nada fazer além do esperado para não se expor" (ROCHA NETO; SALINAS, 2010, não paginado).

As seguintes limitações foram levantadas: a rigidez da hierarquia como impedimento; as atividades de rotina que dificultam os processos de GC; a falta de boa vontade das pessoas em compartilhar seus conhecimentos e competências; a hierarquia e cultura engessada; a grande quantidade de militares temporários; a falta de tempo para realizar as atividades de instrução em detrimento das demais atividades; e as dificuldades inerentes à carreira militar, como eventos, cerimônias e atividades extra-MB (ROCHA NETO; SALINAS, 2011).

Em relação aos aspectos positivos temos: predominância de aprendizagem em serviço e divulgação de material recebido por e-mail e também das atividades de adestramento; existência de *expertise* e disponibilidade de instrutores para o desenvolvimento de competências técnicas e essenciais; apoio do comando; disposição dos oficiais para compartilhar conhecimentos; utilização da informática; e a necessidade e a possibilidade de desenvolvimento e inserção de processos sistemáticos de GC.

2.2 Cultura e Clima Organizacionais

A pesquisa teve como foco principal os conceitos que envolveram o Clima Organizacional e sua diferença para a Cultura Organizacional. Foram abordadas as dimensões possíveis de serem avaliadas na organização por intermédio da relação entre colaborador, grupo de trabalho e empresa. Ao averiguar pontos relevantes que possam afetar o desenvolvimento profissional do sujeito envolvido em seu dia a dia, na sua motivação para a eficácia laboral e na gestão desejável da liderança administrativa tanto no âmbito individual como coletivo, entende-se que o escopo final da gestão visa alcançar a vantagem competitiva do seu negócio, qualquer que o seja.

O primeiro conceito que pode ser desenvolvido é o mais amplo, o da Cultura Organizacional, que Paula *et al.* (2011) afirmam que, a organização formal, com estrutura de cargos e funções organizadas, vai sofrendo modificações e ajustes no fazer as coisas, durante os anos de sua existência, surgindo uma cultura que vai se disseminando entre os seus integrantes e incorporando gradativamente à organização, o que a torna distinta das demais.

Como este estudo tem foco na MB, em norma de sua responsabilidade, a Força Armada em questão conceitua Cultura Organizacional bem similar ao que a literatura explorada apresenta. Porém, sendo uma instituição militar, alguns pontos são complementados. Assim, o conceito de Cultura Organizacional para a Marinha é: "conjunto de

hábitos, valores e crenças estabelecidos através de normas, atitudes e expectativas compartilhados pelos membros da organização, e expressa por meio de símbolos, linguagem e cerimônias" (BRASIL, 2015, p. 10-1).

Uma Cultura Organizacional forte tende que os gestores se preocupem menos em desenvolver regras e regulamentos para orientação dos seus funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). A partir desse ponto, estruturada a Cultura Organizacional, como o padrão geral de condutas, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização (ESTRADA *et al.*, 2009), podemos conceituar Clima Organizacional, em que a cultura é que o cria, mas é este que influencia, em certa medida, a cultura da empresa, visto que "são faces de uma mesma moeda, são conceitos complementares" (LUZ, 2003 *apud* PAULA *et al.*, 2011, p.63).

O clima de uma organização qualquer "é o produto da percepção dos seus membros [...] é o resultado da interação entre as características das pessoas e das organizações [...] induz aos indivíduos a tomar determinados comportamentos" (ESTRADA *et al.*, 2009, p.69). O que Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 505) ratificam ao se referir "às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho". O Clima Organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim (LUZ, 2003 *apud* PAULA *et al.*, 2011), podendo ainda impactar a qualidade dos serviços ou produtos a serem oferecidos aos clientes.

Um reforço no tema se faz necessário em relação ao que a MB expõe como a diferenciação entre Cultura e Clima Organizacionais, em que a primeira se refere à estrutura profunda da organização, com fundamentos estruturantes nos valores, crenças e suposições de todos os membros da organização. Enquanto o segundo é mensurável, sentimentos que são percebidos pelos trabalhadores que vivem e labutam no ambiente interno da organização e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Poderemos resumir que é importante e relevante a obtenção de ambientes laborais positivos, onde funcionários e grupos de trabalhos possam encontrar condições favoráveis para trabalharem com eficácia, motivados para o seu pleno desenvolvimento como indivíduos, tanto no ambiente interno quanto no externo, e assim melhorar a satisfação dos seus clientes e o desempenho operacional. Por isso mesmo, uma pesquisa de avaliação do Clima Organizacional se torna necessária para se "ouvir a voz do cliente interno" (MELLO, 2004, p. 12).

A avaliação no ambiente da Administração Naval é desenvolvida por intermédio do Programa Netuno. Em estudo realizado por Conceição (2012, p.72), o autor concluiu que o referido programa "pode melhor contribuir para o cumprimento das atividades da MB à proporção que sua aplicação se dirija com maior ênfase às atividades não operativas dessa Força Armada". Ressaltou-se também que a sua implantação poderá causar alguns problemas em virtude das características inerentes a profissão militar, tais como as relações profissionais inflexíveis, a hierarquia e disciplina e a cultura militar.

A periodicidade da pesquisa deve ser anual ou quando a organização passar por mudanças significativas, o que é bastante comum na Marinha, pois a movimentação constante de militares é um dos problemas sempre expostos para a continuidade do ambiente de trabalho hígido.

Existe, em cada organização da Marinha, um Conselho de Gestão que tem a finalidade de assessorar o comandante ou o diretor da organização na administração econômico-financeira e gerencial e no desenvolvimento organizacional, bem como promover o desenvolvimento e a implementação de melhores práticas de gestão e avaliação dos seus processos administrativos em uma estratégia de aprimoramentos contínuos.

3 MÉTODO E MATERIAIS DE PESQUISA

A abordagem desta investigação é de cunho qualitativo, com pesquisa documental e bibliográfica como técnicas exploratórias iniciais, onde se buscou estabelecer os conceitos de GC e as relações que possam existir sobre a cultura e o clima organizacionais, além de estabelecer a moldura normalizadora que ampara a análise em curso em um ambiente organizacional da MB.

Os sujeitos da pesquisa foram os servidores militares e civis, ou seja, a tripulação, de uma OM da MB, situada na cidade de São Paulo. A instituição analisada contava, em 2017, com um total de 10 Oficiais e 13 Praças, sendo considerada de pequeno porte dentro da Administração Naval.

Como base empírica desejada a este estudo, foi utilizado e aplicado para toda a tripulação um questionário contendo 63 questões para a avaliação do clima organizacional e no caso da identificação do atual estágio de implantação do processo de GC, foi diagnosticado também via outro questionário enviado *online* para toda a sua tripulação em analogia com o referencial teórico explorado, ambos com o prazo de uma semana para serem respondidos. A identificação pessoal era opcional.

O instrumento de coleta de dados sobre a GC constou de um questionário com quatorze perguntas fechadas e uma aberta, e foi baseado no trabalho realizado por Assmann, Frozza e Kipper (2012), que realizaram um diagnóstico de Gestão do Conhecimento na área de tecnologia da informação de uma universidade. Estes autores elaboraram um questionário com perguntas que tinham como escopo verificar o grau de evolução que se encontrava a organização pesquisada, relacionando o objetivo de determinada questão com o referencial teórico discutido.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Questionário sobre Gestão do Conhecimento

O questionário foi elaborado na plataforma *Qualtrics Survey Software*, disponibilizada para toda a tripulação por uma semana. Da lotação de 23 sujeitos, retornaram com o questionário respondido 19, considerado muito bom para este estudo, com 83% de retorno positivo. Os resultados foram agrupados de acordo com o número percentual de cada alternativa, procurando em primeiro lugar analisar os pontos fortes da OM através das respostas “concordo”, em seguida foram verificados os pontos a melhorar quando a concentração de “concordo parcialmente” ou “não concordo” somados atingissem 50% das respostas. Por último, estão expostas as sugestões da tripulação em resposta à questão aberta, em relação ao que está faltando na OM e que ajudaria a compartilhar conhecimento.

Como ponto positivo, a pergunta 1 (um) atingiu a maior concordância com 89%, existe o diálogo com os colegas de trabalho em primeiro lugar para a solução de situações complexas. Fato também realçado na questão 12 com 79%, em que o diálogo é a principal ferramenta para o desenvolvimento do trabalho no dia a dia. Tal situação reafirma a teoria de que o conhecimento está na mente das pessoas, e que tem que ser voluntário o seu compartilhamento. Isto ratifica que via o diálogo as melhores práticas e o conhecimento tácito são melhores transmitidos.

As questões seguintes, que tiveram um percentual por volta de 70%, comprovam o pertencimento e a motivação dos tripulantes com a visão e missão estratégica da OM, em resposta à questão 14, assim como consideram o seu trabalho importante, sentindo-se parte do todo, questão 8, atualizando-se constantemente em busca de melhoria contínua, questão

7, e não se importando em ajudar a resolver os problemas de outra área, questão 2. Situação bem iluminada pelos respondentes e considerada importante na implantação de processos de GC é que os erros cometidos são transformados em lições aprendidas e experiências, que tratou a questão 11.

Em relação aos pontos fracos constatados no instrumento de coleta, a questão 10 teve 74% de discordância. Esta procurou avaliar a GC na OM, em que foi perguntado se existem disponíveis informações sobre atividades, novos conceitos ou qualquer outra informação sobre o setor como um todo, mesmo que essas informações não sejam solicitadas, se elas estão disponíveis e se tem acesso a elas de forma rápida. Uma possibilidade seria a falta de uma GC estruturada na organização, o que poderia levar à falta das informações registradas, reduzindo assim a maneira formal do conhecimento.

As questões seguintes obtiveram um percentual médio em torno de 60%, o que é preocupante e que deve ser mais bem avaliado pelo setor responsável pela implantação da GC na OM, principalmente no aspecto do ambiente de trabalho e da motivação do tripulante, como exposto na questão 9, que procurou avaliar a motivação para pesquisar novas tecnologias, estudar e criar novos conhecimentos, mesmo em horário de trabalho. Tal negativa é coadunada na resposta da questão 13, em que os respondentes afirmaram que não têm autonomia para a busca de soluções de problemas relacionados ao seu ambiente de trabalho. Interessante constatação é que eles produzem mais e melhor quando trabalham sozinhos, perguntados na questão 3, o que não é ideal no desenvolvimento da GC na organização.

A questão 6, que atingiu 58%, contradiz em certa medida o que foi respondido na questão 14, que obteve uma concordância de 74% dos respondentes. A contradição está em que existe uma divulgação e eles conhecem a missão e visão da OM, porém não existe no setor uma definição clara de objetivos e metas a serem atingidas, mesmo assim eles acreditam e têm consciência de que a organização sabe o que se espera deles. O ideal é que a GC esteja alinhada ao planejamento estratégico da OM, com divulgação ampla do que é possível ser informado de objetivos e ações a serem alcançados por toda a tripulação.

A última questão, que foi aberta, solicitou aos tripulantes que sugerissem algo que estivesse faltando na OM e que poderia ajudar no compartilhamento do conhecimento. Foram propostas 16 sugestões, entre essas, as mais importantes para este estudo são:

- Incentivo a todos elaborarem manuais explicativos;
- Aceitar a opinião quando damos, pois as Praças as vezes são ouvidas, mas não é aceito;
- Organograma detalhando as tarefas básicas e os prazos de todos os setores;
- Maior investimento em cursos para capacitação do pessoal e adestramentos;
- Uma arquitetura de arquivos na rede de dados organizada e padronização de procedimentos;
- Separação de documentos e que estes sejam organizados e divulgados na rede interna da OM;
- Procedimentos que expliquem todos os processos; e
- Maior interação nas reuniões gerenciais das Praças, já que só participa um por reunião;

Ao finalizar a análise dos dados coletados, podemos verificar que existe uma participação dos integrantes da organização, porém eles gostariam de participar mais, de serem ouvidos, de conhecerem os serviços e processos desenvolvidos por seus pares e superiores, e de serem reconhecidos como elos fortes de uma corrente que preconiza a qualidade na gestão pública.

4.2 Questionário sobre Clima Organizacional

Os questionários foram avaliados por grupos de perguntas para melhor entendimento deles. Para o primeiro grupo apresentado no Gráfico 1, pode-se perceber que o convívio com pares e superiores é tido como agradável (78,9%) porém com uma percepção de desconfiança, já que 36,8% acreditam que as pessoas não confiam umas nas outras.

Os militares também acreditam na participação com sugestões quando veem a necessidade (84,2%), porém com um entendimento razoável de que nem sempre os superiores estão prontos para aceitar sugestões (15,8%). Mesmo assim, asseveram que seu chefe imediato ouve o que tem a dizer (84,2%), que são auxiliados por pares e superiores quando necessitam (89,4%) e que procuram apoio de outros setores quando necessitam (94,8%). O que se pode concluir que o convívio e relação entre subordinados e superiores são bons e bem-vistos na OM, porém com uma desconfiança entre as pessoas a ser considerada, já que esta apareceu na resposta dos questionários.

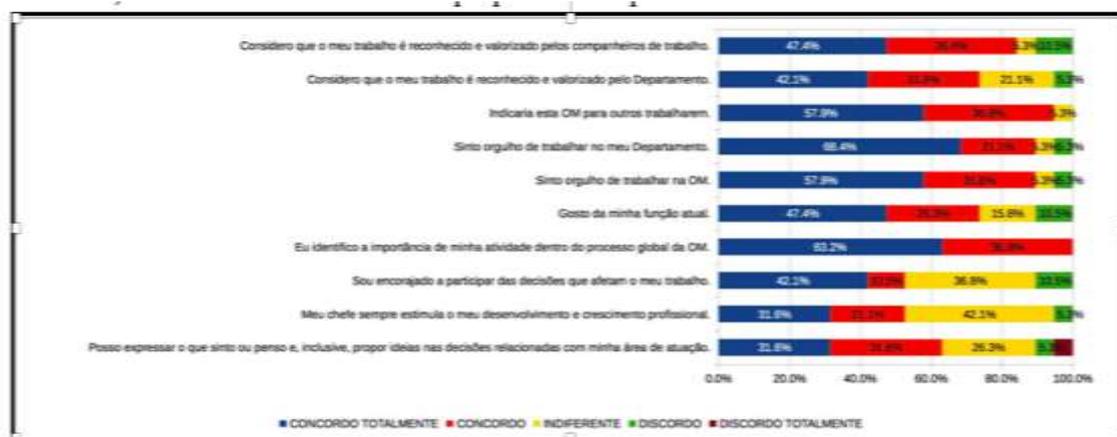
Gráfico 1 – Questões 9 a 16 do Questionário



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para as perguntas apresentadas no Gráfico 2, os militares acreditam que seu trabalho é reconhecido e valorizado tanto pelos seus companheiros (84,2%) quanto pelo departamento em que atuam (73,7%) e indicariam a OM para outros trabalharem (94,7%). Além de terem orgulho de trabalhar em seu departamento (89,5%) e na OM (89,5%). Uma pequena quantidade de militares não gosta da função atual (10,5%) e 15,8% são indiferentes. Todos identificam a importância de seu trabalho e metade se sente encorajado a participar das decisões que os afetam (52,6%), mas este número decresce quando é relativo ao sentimento de estímulo pelo chefe para o seu desenvolvimento, com 42,1% se sentindo indiferente e 5,3% não se sentindo estimulado. Já quando se chega na expressão de pensamentos com relação à área de atuação é que as opiniões se tornam divididas, mas ainda com 63,2% dos militares acreditando que podem se expressar sobre as suas áreas.

Gráfico 2 – Questões 17 a 26 do Questionário

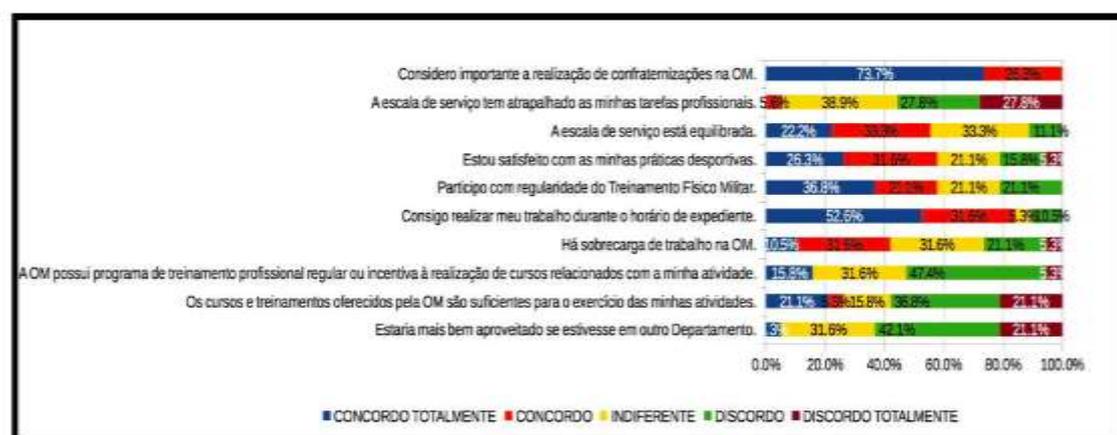


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No Gráfico 3, pode-se perceber que a tripulação acredita que confraternizações possam ajudar na melhoria do Clima Organizacional. Quanto a escala de serviço, apenas 11,1% da tripulação acredita que ela está desequilibrada. Como parte da tripulação não concorre a escala de serviço (47,4%), apenas deve-se considerar a parte que concorre atualmente. Quanto ao Treinamento Físico Militar (TFM), percebe-se que 21,1% da tripulação não está satisfeita com as suas próprias práticas desportivas e que 42,2% não participam do TFM.

Quanto ao paradoxo trabalho x tempo, 83,2 % da tripulação acredita conseguir realizar o trabalho durante o horário de expediente. 26,4% veem uma sobrecarga de trabalho, porém com a grande maioria conseguindo realizá-lo dentro do tempo, este índice perde um pouco sua força. Quanto a parte de treinamento profissional, foi apresentada uma grande insatisfação com esse, visto que muitos não acham que eles são regulares (52,5%) ou suficientes (57,9%) para suas posições. A maioria da tripulação acredita estar bem aproveitada em seu próprio departamento (63,2%).

Gráfico 3 – Questões 27 a 36 do Questionário

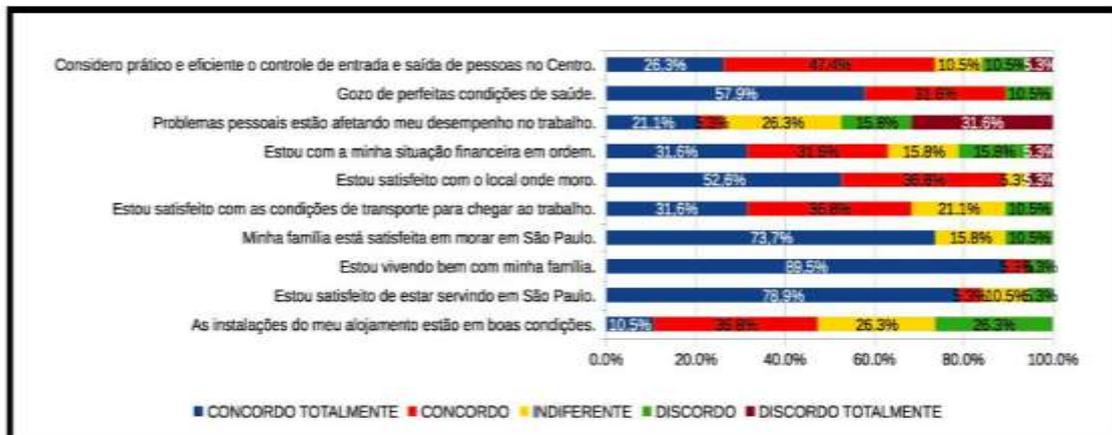


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

As perguntas relacionadas no Gráfico 4 discorrem acerca da satisfação com relação aos materiais utilizados no dia a dia da organização. Percebe-se que há uma satisfação geral com os armários (89,5%), distribuição das mesas (68,4%), condição de higiene (84,2%), limpeza (73,7%), iluminação (68,5%), mesas e cadeiras (78,9%), pisos e divisórias (84,2%), temperatura (68,4%) e instalações no geral da OM (73,7%). Apenas para a pergunta sobre ter as

ferramentas compatíveis com a tarefa a ser desenvolvida é que 36,8% discordaram. Assim, deve-se estudar quais ferramentas são necessárias e como tê-las para melhoria dos serviços oferecidos pela OM.

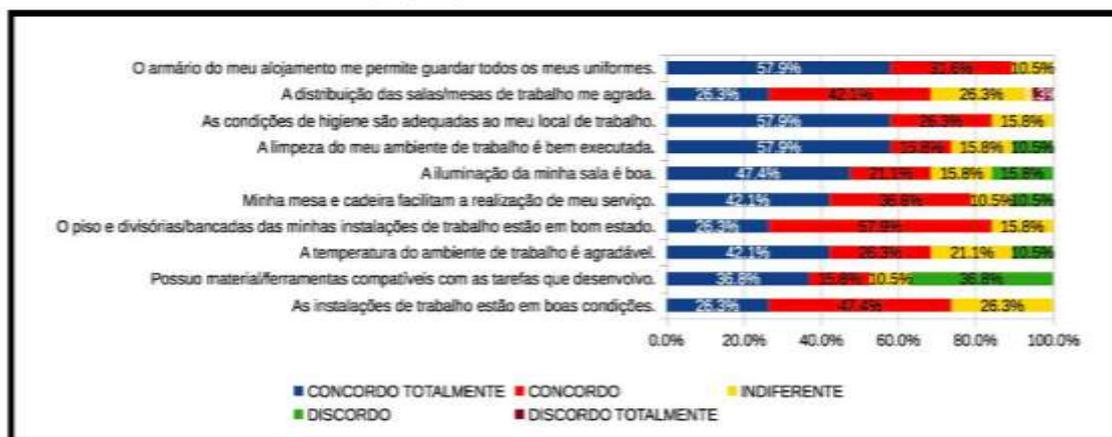
Gráfico 4 – Questões 37 a 46 do Questionário



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No Gráfico 5, percebe-se que a maioria acredita ser eficiente o controle de entrada e saída de pessoas na OM (73,7%), apresentando que se sentem seguros com o controle exercido atualmente. Para as perguntas de cunho pessoal, pode-se averiguar que a maioria da tripulação se sente com boa saúde (89,5%), porém que 26,4% têm problemas pessoais que afetam seu desempenho no trabalho. A maioria está satisfeita com o local onde mora (89,4%) e com as condições de transporte para chegar ao trabalho (68,4%), havendo 10,5% insatisfeitos com essa condição. Do mesmo jeito que 10,5% têm a família insatisfeita de morar em São Paulo, o que pode acarretar também os problemas familiares descritos acima. Porém, a maioria vive bem com a família (94,8%) e está satisfeita de servir em São Paulo (84,2%).

Gráfico 5 – Questões 47 a 56 do Questionário



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

4.3 A GC e o Clima Organizacional

Com a apresentação dos questionários infracitados, pode-se ver que o Clima Organizacional pode contribuir positivamente para a intenção de partilhar conhecimento. Assim, quando os militares estão satisfeitos com suas condições de trabalho (vista principalmente pelo fato de estarem satisfeitos de servir na OM), eles têm a tendência de partilhar conhecimento e assim auxiliar seus pares. Um Clima Organizacional favorável também influencia diretamente os comportamentos de partilha de conhecimentos que ocorrem na OM, conforme apresentado pelas respostas as perguntas 1 e 12 do questionário de 4.1, por meio do aumento da intenção de incentivar esta atitude de partilha.

Contudo alguns pontos negativos de ser uma Organização Militar podem atrapalhar a GC. Pelos princípios de hierarquia e disciplina, as Praças não se sentem encorajadas a participar das decisões e tampouco se sentem estimuladas, levando a um problema de GC ao não se sentirem confortáveis para ter autonomia na busca de soluções e nem se sentirem participantes das tomadas de decisão. Ainda, a falta de informação é outro fator que pode agravar a GC, o que pode ocorrer em uma OM verticalizada e com menor participação das Praças nos seus processos estratégicos.

A literatura analisada anteriormente apresenta que um Clima Organizacional favorável pode promover benefícios para a GC quanto ao maior grau de partilha de conhecimento. Assim, a satisfação geral da tripulação com seu ambiente de trabalho, com as confraternizações e até com a prática de TFM, melhoram o Clima Organizacional e facilitam a cooperação entre os membros, conforme apresentado nas respostas das questões 2, 7, 8 e 14 do questionário de 4.1. Esta maior interação social propicia um aumento do contato pessoal e abre a comunicação, aumentando a socialização entre todos.

O desenvolvimento laboral dos militares, sua capacitação e treinamento, podem ser vistos como prejudicados pela falta de padronização, procedimentos e relação de objetivos e metas. A presença de um bom Clima Organizacional dirime essas discrepâncias ao facilitar a comunicação entre pares, o auxílio entre departamentos e facilitar a comunicação.

A liderança tem um papel fundamental na criação de um Clima Organizacional favorável a GC. Percebe-se que ela tem grande preocupação com o Clima, porém ainda não consegue apresentar a seus subordinados a valorização a opinião destes. A alta administração deve dividir conhecimentos por meio de interação, de forma a motivar os membros a também dividirem suas melhores práticas e proporem ideias para novas oportunidades, criando uma cultura de interação social positiva. O Clima Organizacional já foi percebido como bom, falta aliar as metas e objetivos da alta administração para mostrar a tripulação que a GC também precisa da participação ativa de todos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tendência dos servidores públicos em desenvolver suas atividades cotidianas sem tentar experimentar soluções inovadoras existe. Porém, a MB sempre buscou, no campo da gestão e da qualidade, o contínuo aprimoramento no emprego de seus recursos humanos, financeiros e materiais, visando alcançar a otimização administrativa de suas organizações.

Sendo este um estudo qualitativo realizado em uma organização militar da MB de pequeno porte, com apenas 23 integrantes, uma amostra pequena, mas significativamente relevante, onde encontramos diversas patentes e funções em uma organização pública militar. Assim exposto, cabe-nos lembrar que os resultados aqui desvelados não podem ser generalizados. Entretanto, julgamos importante que esta pesquisa alcance o efeito desejado

de mostrar a importância de um bom Clima Organizacional, diferenciando, mesmo em condição conceitual, do que se tem de Cultura no ambiente organizacional.

Um Clima Organizacional de qualidade representa uma excepcional vantagem competitiva em qualquer tipo ou nível para a instituição, pois tende a minimizar a ausência do funcionário, bem como sua substituição. A força de trabalho motivada gera um ambiente favorável ao trabalho em equipe, tão importante no mundo atual, quanto a geração de maior produtividade, menor atrito funcional entre todos os envolvidos e maior valor agregado ao serviço ou produto da organização.

Pode-se perceber ao longo dos gráficos apresentados que o índice de satisfação da tripulação para com a OM, seus superiores e seus pares é elevado, o que apresenta um bom Clima Organizacional. A desconfiança está elevada e deve-se agir para reduzir esses números entre os militares. Apenas com uma maior confiança entre todas as partes é que se pode exercer um trabalho mais tranquilo sabendo que o outro irá contribuir quando necessário.

Para as questões livres, percebeu-se que muitos acreditam que falhas básicas ocorrem nos meios de trabalho, tais como na rede de arquivos compartilhados, impressora e nos próprios computadores. Essas falhas de informática têm se apresentado como um fator que acarreta problemas na continuidade do trabalho e, assim, gera uma desmotivação por parte dos integrantes da organização. Também foi percebido que o barulho na OM atrapalha o desempenho, devendo ter alguma forma de diminuir os ruídos para melhoria do Clima Organizacional. Alguns pediram uma melhor prática de TFM, com exercícios incluindo toda a tripulação e aumentando assim a integração entre todos. Para os militares, a prática de atividade física é intrínseca ao trabalho, haja vista que a higidez física é cobrada dos mesmos diariamente.

Por fim, um problema apresentado por quase a totalidade das mulheres foram as deficiências do vestiário feminino. Deve-se estudar quais são essas e como saná-las para que posteriormente não impliquem em maiores problemas de motivação.

Com este estudo, pode-se entender como o Clima Organizacional interfere na satisfação e no desenvolvimento laboral de uma OM da Marinha, apresentando todos os problemas e anseios que podem resultar em um aumento da motivação de sua tripulação. Podemos afirmar, de posse do referencial teórico estudado, que benefícios organizacionais poderão advir das práticas voltadas para a transferência e compartilhamento do conhecimento, em especial o tácito. Um dos grandes óbices da Gestão do Conhecimento, a constante movimentação dos militares da ativa, tenderá, com a institucionalização de processos e métodos da GC a uma diminuição da perda desse conhecimento individual, transformando-o em organizacional.

A organização militar analisada está em processo inicial de implantação da GC, o que foi verificado nas respostas de sua tripulação. Sugere-se que ela deva divulgar as boas práticas e que estruture e disponibilize melhor as informações da organização para todos os seus integrantes, pois foi verificado, como ponto positivo, que existe um ambiente de trabalho favorável, além da motivação do seu pessoal, externalizada pelo desejo reconhecido em transmitir o que sabem. Ser uma organização voltada para a promoção do conhecimento organizacional é muito importante, independente da estrutura militar verticalizada. As sugestões da tripulação foram enviadas à direção da instituição para as providências julgadas pertinentes.

É necessário que a organização seja uma organização que aprende, que tenha um ambiente favorável e uma liderança ativa, que procure trabalhar na transferência dos conhecimentos internos e nas melhores práticas externas, que alinhe o seu planejamento e metas estratégicas com o melhor do seu capital intelectual, e que esteja preparada para mudanças de rumos frequentes em um contexto de variáveis previstas e imprevistas,

independente da cultura organizacional existente, mas com o fulcro de melhor atender aos anseios da sociedade.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do Conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ASSMANN, C. L.; FROZZA, R.; KIPPER, L. M. Diagnóstico em Gestão do Conhecimento: Estudo de caso na área de Tecnologia da Informação. *In: VIII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, Rio de Janeiro, **Anais** [...] 8 e 9 jun. 2012. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/pt/edicoes-anteriores/viii-cneg>. Acesso em: 14 ago. 2017.

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: Ipea, 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL. Comando da Marinha. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107 Normas Gerais de Administração**. 4. rev. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107**. Normas Gerais de Administração. vol. I. 2015.

BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S. de; CASTRO, A. B. C. de. Gestão de Conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.46, n.5, set./out. 2012.

CONCEIÇÃO, M. D. R. **Marinha do Brasil e Programa Netuno**: excelência gerencial como meio e uma Força Armada de qualidade como fim. 2012. 88f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2012.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-capitalista**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ESTRADA, J. G. S. *et al.* Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. **ACIMED**, v.20, n.40, p.65-75, 2009. Disponível em: <http://scielo.sld.cu>. Acesso em: 20 abr. 2017.

FREITAS, C. L. A. de F. D. de. **Gestão do Conhecimento**: Contribuições para o Sistema de Ensino Naval - Uma aproximação prática. 2008, 38f. Monografia (MBA em Gestão Empresarial) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2008.

GARVIN, D. A. **Aprendizagem em ação**: Um guia para transformar sua empresa em uma *Learning Organization*. Tradução Carlos Henrique Trieschemann. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARCHESINI, P. R. de A. **A Gestão do Conhecimento na Marinha**. 2007, 22f. Monografia (MBA em Gestão Empresarial) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 6. ed. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MELLO, M. S. de O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa Herbarium**. 2004. 368f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PAULA, P. de. *et al.* Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, v.27, n.81, p.59-73, set./dez. 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA NETO, I.; SALINAS, P. de M. **Ambiência para Gestão do Conhecimento em uma Organização Militar**. In: VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração, **Anais [...]**, 2011. Disponível em: <www.convibra.com.br>. Acesso em: 07 ago. 2014.

SANTOS, M. C. C. B. de. **A Gestão do Conhecimento aplicada a MB: A importância do papel da liderança no compartilhamento do conhecimento na MB**. 2010, 27f. Monografia (Curso Superior) - Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2010.

SOUSA, A.G. A. **Sistemas de gestão da qualidade ISO 9001 nas forças armadas: proposta de um organismo certificador para a Marinha do Brasil**. 2019, 207f. Dissertação (Mestrado em Metrologia e Qualidade) – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), Rio de Janeiro, 2019.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 5. ed. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Recebido em/Received: 20/01/2022 | Aprovado em/Approved: 28/02/2022
