



# O Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais como ferramenta de “alavancagem” do desenvolvimento doutrinário da força expedicionária: requisitos e alternativas para a sua implementação

## Introdução

Ao longo do desenvolvimento das sociedades, a humanidade vivenciou uma sucessão de “grandes momentos históricos [...], cada qual com seus paradigmas próprios relacionados aos aspectos político, econômico, social, tecnológico e organizacional” (TOFFLER, 1980, p. 24 apud SOUSA, 2001, p. 12). O primeiro desses ciclos foi a era agrícola, sucedida pela era industrial. Hoje vivemos a era do conhecimento, ciclo em que “a criação e gerenciamento do conhecimento serão fatores decisivos no ambiente competitivo” (DRUCKER, 2000 apud GONTIJO, 2012, p. 1).

*Nas últimas três décadas, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, de forma crescente passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão: no caso das empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado; no caso das empresas públicas, tal motivação era a sua capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade. (SOUSA, 2001, p. 11).*

Nesse contexto, o conhecimento deve ser entendido “como um ativo corporativo” e daí surge “a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.14 apud MOTA; LUPOLI JUNIOR, 2003, p. 3). As demandas por novas ferramentas de controle desse capital intelectual vêm sendo percebidas nos últimos anos pela evolução dos modelos de gestão, conforme apontado pela Figura 1.

Acompanhando a evolução do ambiente em que está inserido, em 16 de abril de 2013, o Comando-Geral do Corpo e Fuzileiros Navais



Figura 1: O cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão  
Fonte: SOUSA (2001)

(CGCFN) ativou o Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN), que “integrará ao Sistema de **Gestão do Conhecimento** do Corpo de Fuzileiros Navais (SGC-CFN), os aprendizados adquiridos em exercícios, operações e cursos” (BRASIL, 2013, grifo nosso).

O termo *Gestão do Conhecimento* pode ser amplamente encontrado na literatura acadêmica. Ele pode ser definido como “uma disciplina que promove uma abordagem integrada da identificação, obtenção, avaliação e compartilhamento dos ativos de conhecimento tácito e explícito de uma organização para atender aos objetivos de sua missão” (ESTADOS UNIDOS, 2008, p. 2, tradução nossa). Ainda é possível entender a gestão do conhecimento como:

[...]o processo pelo qual uma organização, tanto do ponto de vista de seus colaboradores quanto resultantes da aprendizagem organizacional, mapeia e apropria conhecimentos dos colaboradores ou servidores públicos, dissemina internamente e os compartilha (primeira geração), apropria, aprende, protege e transforma conhecimentos tácitos em explícitos e vice-versa (segunda geração), e (terceira geração) para gerar novos ativos por meio da pesquisa e desenvolvimento ou outros meios[...]. (ROCHA NETO; SALINAS, 2013, p. 5).

As definições apresentadas apontam para uma robusta dimensão de um sistema que se proponha a gerir o conhecimento de uma organização. Aí reside um dos propósitos da presente pesquisa: a identificação dos requisitos a serem atendidos pelo Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN). Um segundo objetivo desse trabalho é reconhecer os pontos fracos, que tendem a sabotar o bom funcionamento do sistema.

## Requisitos do Sistema

*A estratégia de utilizar um sistema de gestão do conhecimento para capturar e distribuir conhecimento normalmente requer que indivíduos contribuam com seus conhecimentos para um sistema ao invés de manterem esses conhecimentos para si mesmos.* (KING; MARKS JUNIOR, 2005, p. 1-2, tradução nossa).

A citação anterior expressa o que este autor acredita ser um requisito transversal a todos os sistemas de gestão do conhecimento estudados: a contribuição do conhecimento individual para esse sistema.

No âmbito das discussões sobre o conhecimento que circula em uma instituição, é possível identificar dois principais tipos de conhecimento. O primeiro deles é o conhecimento explícito, “que foi ou que pode ser articulado, codificado e armazenado de alguma forma. Ele pode ser prontamente transmitido a outros” (ESTADOS UNIDOS, 2008, p. 10-11, tradução nossa). Esse conhecimento está disponível em manuais, normas e outros procedimentos formalmente padronizados pela instituição.

Também é possível encontrar nas instituições outro tipo de conhecimento: o tácito. Esse é o conhecimento que “as pessoas carregam em suas mentes e que é difícil de ser acessado e compartilhado. As pessoas às vezes não se dão conta desse conhecimento que elas possuem e do quão valioso ele pode ser para outras pessoas” (ESTADOS, 2008, p. 10-11, tradução nossa). Esse é o conhecimento “usado pelos indivíduos da organização para realizar as suas atividades, difícil de verbalizar [...] aprendido durante períodos de experiências e de execução de uma tarefa” (CHOO, 2003, p. 188 apud BERVIG, 2007, p. 46).

Um sistema de gestão do conhecimento deve ser capaz, então, de gerir os dois tipos de conhecimento que circulam na organização. A gestão do conhecimento explícito aparenta ser mais simples, já que esse conhecimento está literalmente expresso e registrado em algum tipo de meio de armazenamento, virtual ou físico. O desafio parece estar em gerir o conhecimento tácito, em “ligar os que sabem àqueles que precisam saber pela “alavancagem” da transferência do conhe-

cimento [...] através de toda a instituição para atender os objetivos da missão” (ESTADOS UNIDOS, 2008, p.2, tradução nossa).

O papel de fazer chegar o conhecimento a todos os que precisam dele saber depende, fundamentalmente, de que aqueles que possuem o conhecimento contribuam com o sistema de gestão do conhecimento. Assim, um requisito primordial para o funcionamento adequado do sistema é incentivar a participação dos colaboradores da instituição, isto é, “estabelecer uma doutrina de colaboração” (ESTADOS UNIDOS, 2008, p.3, tradução nossa).

*A teoria das trocas sociais<sup>1</sup> postula que a contribuição das pessoas com outrem é compatível com as suas percepções de que estão sendo feitas contribuições por outras pessoas a elas. [...] a pessoa que executa a ação o faz porque ela em geral acredita que a ação vai ser retribuída em algum tempo futuro, embora o tempo exato e a natureza do ato recíproco é desconhecida e sem importância.* (KING; MARKS JUNIOR, 2005, p. 2-3, tradução nossa).

Entretanto, essa percepção individual de reciprocidade, de retribuição, pode ser difícil de ser atingida. Por vezes “alguns indivíduos em algumas culturas organizacionais seguem o ditado de que ‘conhecimento é poder’, acumulando poder e o compartilhando somente quando incentivados para fazê-lo” (KING; MARKS JUNIOR, 2005, p. 1-2, tradução nossa).

Por outro lado, também foi possível identificar que:

*[...] um indivíduo pode contribuir para um sistema de gestão do conhecimento especificamente devido a controles impostos, sem ter em conta a eficácia da sua contribuição. Se isto ocorrer em larga escala, o sistema pode sofrer de um excesso de contribuições que fornecem pouco valor real para a organização.* (KING; MARKS JUNIOR, 2005, p. 2, tradução nossa).

Em uma investigação sobre a ambiência<sup>2</sup> para inserção de processos sistemáticos de gestão do conhecimento no Comando do 7º Distrito Naval (Com7ºDN), realizada por pesquisadores da Universidade Católica de Brasília, foi possível identificar “atitudes muito favoráveis à inserção de processos de GC [...] predominando o processo de socialização de conhecimentos tácitos por meio de treinamento, cursos e elaboração de manuais” (ROCHA NETO; SALINAS, 2013, p. 16).

A característica altamente hierarquizada de uma organização exerce uma influência direta sobre a frequência e o esforço que os indivíduos de uma organização dedicam à colaboração com um sistema de gestão do conhecimento. De fato, o controle supervisionado é o “mais importante fator para encorajar o compartilhamento de conhecimento” (KING; MARKS JUNIOR, 2005, p. 11, tradução nossa).

<sup>1</sup> Escola das Trocas Sociais: surgiu em meados dos anos 60. Foco nas trocas entre vendedores e consumidores e perspectiva interativa com respeito às transações de mercado. Precusores: MacInnes (1964); Alderson e Martin (1965); Kotler (1972); Bagozzi (1974); Houston e Gassenheimer (1987) (MIRANDA; ARRUDA, 2004, p. 13).

<sup>2</sup> O conceito de ambiência pode ser compreendido como o espaço de interação das pessoas nas organizações, incluindo as culturas institucionais e os condicionantes que influem nas suas relações de interdependência e delas com o sistema (ROCHA NETO; SALINAS, 2013, p.3).

Além do requisito de incentivo de pessoal, o que se pôde verificar durante a pesquisa é que um sistema de gestão do conhecimento deve ser útil e fácil de usar.

[...] as variáveis do sistema utilidade e facilidade de utilização são mais relevantes para o esforço e a frequência de compartilhamento em sistema de gestão do conhecimento do que o é o apoio organizacional. (KING; MARKS JUNIOR, 2005, p. 10, tradução e grifo nossos).

A contribuição para um sistema de gestão do conhecimento deve ser uma atividade fácil de ser desempenhada, descomplicada. Sistemas complexos induzem a pouca participação voluntária e baixa qualidade de contribuições. O senso comum sugere que o funcionamento de um sistema dessa envergadura seja baseado em uma ferramenta informatizada. Todavia, a “experiência dos militares, na área de Gestão do Conhecimento, indica que a tecnologia da informação é apenas uma ferramenta que pode facilitar o alcance de uma boa gestão do conhecimento, mas não é um pré-requisito para tal” (PARREIRA, 2013, p. 29).

## Alternativas para a Implementação

*Para uma implementação efetiva do sistema de gestão do conhecimento, o Exército [dos Estados Unidos da América] havia produzido a Gestão do Conhecimento do Exército como uma estratégia para se transformar em uma força baseada no conhecimento centrado em rede com métodos de gestão do conhecimento e a aplicou com sucesso em seu local de trabalho. (SANTAMARIA, 2002 apud MANURI; YAACOB, 2011, p. 5, tradução nossa).*

Na visão de Antonacopoulou (2001, p. 266 apud BERVIG, 2007, p. 67), “os fatores que podem dificultar a aprendizagem organizacional são dois: os pessoais e os organizacionais” e estão apresentados no quadro a seguir.

Fatores Pessoais	Fatores Organizacionais
Percepção sobre a necessidade de aprender	Organização interna do trabalho
Percepção sobre a habilidade de aprender	Sistemas organizacionais, por exemplo, treinamento
Valores culturais e crenças	Cultura e clima
Emoções, sentimentos e reações	Processo de tomada de decisões
Atitude com respeito à atualização	Comunicação e <i>Feedback</i>
Capacidade intelectual-mental	Política e aversão ao risco
Idade	Instabilidade e mudança
Memória	Posição econômica e competição
Habilidade de comunicação	Poder e controle

Figura 2: Fatores que dificultam a aprendizagem organizacional  
Fonte: BERVIG (2007)

Lidar com as possíveis barreiras relacionadas a esses fatores não é uma novidade para o CFN – o que será visto a seguir.

Subordinado ao CGCFN, o Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN) é a Organização Militar (OM) cujo propósito é “exercer as atividades inerentes à administração geral e ao preparo técnico-profissional do pessoal Fuzileiro Naval” (BRASIL, 2014). Para tal, o CPesFN conta, desde setembro de 2002, com uma ferramenta informatizada de gestão integrada<sup>3</sup> de pessoal, o SIGeP (VIEIRA; MARTINS; BOTELHO, 2004).

O SIGeP é uma ferramenta que admite a inserção de dados (conhecimentos) por vários usuários qualificados. Esses conhecimentos são posteriormente utilizados por outros usuários do sistema para subsidiar tomadas de decisão, por exemplo. Ou seja, é um sistema que permite o intercâmbio de conhecimento entre aqueles que o possuem e aqueles que dele necessitam (ESTADOS UNIDOS, 2008, p. 10-11). Pode-se concluir, então, que se trata de um sistema de gestão do conhecimento, ou, pelo menos, de uma parte de um sistema mais abrangente que se pretende estabelecer.

A experiência de implantação do SIGeP pode ser tomada como um caso de sucesso de implantação de um sistema integrado de gestão, a exemplo do que será o SGC-FN. Assim, é provável que os problemas enfrentados para a implantação do SIGeP venham a ser os mesmos a serem enfrentados para a implantação do SGC-FN, assim como as respectivas soluções encontradas.

*As falhas decorrentes do processo de implantação acontecem porque a organização escolhe mal o fornecedor, estrutura mal a equipe do projeto, divulga mal e não compromete todos com os objetivos do projeto, não envolve os elementos da alta hierarquia, não tem e/ou não divulga e/ou não compromete todos com a metodologia do projeto, economiza em treinamento, infraestrutura, ou reengenharia. (VIEIRA; MARTINS; BOTELHO, 2004, p.6).*

A citação anterior indica que alguns dos obstáculos encontrados durante a implantação do SIGeP estão relacionados a fatores organizacionais. Estão evidenciadas, particularmente, questões relacionadas à organização interna do trabalho, cultura e clima organizacionais. É prudente que se explore com um pouco mais de profundidade algumas questões que contribuíram significativamente para a superação dos obstáculos organizacionais e para o sucesso do SIGeP.

“O sucesso da implantação do SIGeP deve-se a um conjunto de fatores [...] mas a infraestrutura da intranet da MB, sobre a qual fluem as informações [...], é o alicerce que o sustenta” (VIEIRA; MARTINS; BOTELHO, 2004, p. 10). O SGC-FN pode utilizar esse mesmo recurso como ponto de partida. Vale salientar que a avaliação complementar de profissionais da área de tecnologia de informação e de sistemas se faz necessária.

Ao mesmo tempo, volta à cena um aspecto que independe de qualquer tipo de tecnologia – o comprometimento: “[...] o aspecto mais importante observado ao longo deste processo [implantação do SIGeP] foi o comprometimento do Comando com o sucesso do

<sup>3</sup> Sistema Integrado de Gestão (SIG): “ambiente computacional que suporta os principais processos de uma organização, apoiando os usuários na realização de transações relacionadas com as suas tarefas cotidianas. Através de uma interface gráfica, os usuários podem inserir, consultar, alterar ou excluir informações armazenadas em uma base única de dados” (VIEIRA; MARTINS; BOTELHO, 2004, p. 3).

projeto” (VIEIRA; MARTINS; BOTELHO, 2004, p.10). Considerações semelhantes podem ser encontradas na literatura: “[...] para que ocorra a massificação da Gestão do Conhecimento na Administração Direta, uma política de GC ampla se faz necessária, com direcionadores estratégicos” (PARREIRA, 2013, p. 72); “Sem política e estratégia consistentes, Unidades e Comandos irão gerar ilhas de informação e conhecimento inacessíveis a outros. Isso é uma receita para um desastre numa perspectiva organizacional” (ESTADOS UNIDOS, 2008, p. 2, tradução nossa).

A iniciativa para a criação do SGC-FN partiu dos mais altos níveis hierárquicos do CFN, tal qual o SIGeP. Essa abordagem *top-down*<sup>4</sup>, alinhada às ideias de controle supervisionado, ao incentivo ao compartilhamento de conhecimento e à utilização dos sistemas de tecnologia da informação e de redes já existentes, pode contribuir significativamente para o sucesso do SGC-FN.

## Conclusão

No contexto da era do conhecimento, o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) propõe-se um novo desafio: o de estabelecer um sistema de gestão do conhecimento, alinhando-se às modernas tecnologias de gestão. O Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN) contribuirá significativamente para a “alavancagem” da atualização doutrinária da força ao permitir o compartilhamento de conhecimentos tácito e explícito entre seus militares, assim como a retenção de conhecimentos que, atualmente, são perdidos (BRASIL, 2015).

O estudo de sistemas semelhantes bem sucedidos, e de suas dificuldades para atingirem os níveis operacionais em que se encontram, foi o principal objeto de estudo dessa pesquisa. A partir desses sistemas já em funcionamento, foi possível identificar algumas características que são comuns a todos eles — os requisitos do sistema. Também foram identificadas circunstâncias e fatores que constituíram barreiras à implantação dos citados sistemas e como tais percalços foram superados.

Este artigo dedicou-se, primeiramente, ao estudo dos requisitos do sistema. Foram selecionados dois, julgados mais relevantes. O primeiro deles é a necessidade de incentivo à contribuição voluntária de conhecimento para o sistema. Como evidenciado na literatura, um indivíduo estará tão mais disposto a compartilhar seu conhecimento quanto mais ele perceber estar se beneficiando do que outros usuários também compartilham com ele através desse mesmo sistema. Uma percepção positiva pode ser difícil de ser atingida, particularmente se existir um ambiente de competição baseada em

<sup>4</sup>Uma abordagem *top-down* é um estilo autocrático e hierárquico de tomada de decisão, mudança organizacional e liderança, em que estratégias ou planos são primeiramente concebidos por um ou poucos gestores de topo e depois disseminados (em cascata) mais abaixo na estrutura organizacional. Os níveis mais baixos da hierarquia são, em maior ou menor grau, vinculados às decisões de gestão de topo (MBA BRIEF, 2014).

conhecimento dentro da organização. Nesses casos, o incentivo é ainda mais importante. Todavia, em casos extremos, o excesso de incentivos pode levar a uma situação em que contribuições de pouco valor venham a ser feitas ao sistema.

Viu-se que os militares já estão habituados a uma organização fortemente hierarquizada e que, por isso mesmo, os efeitos de um incentivo sob a forma de controles supervisionados (imposição de metas) são positivos. O controle supervisionado torna as contribuições ao sistema não só mais frequentes, mas de maior qualidade também.

Assim, atendendo ao requisito de incentivo à contribuição com o sistema, mecanismos de imposição de metas tendem a produzir bons resultados. O controle supervisionado não deve ser interpretado como danoso à qualidade das contribuições, mas o contrário. A institucionalização de funções administrativas relacionadas ao SGC-FN, por exemplo, apresenta indícios de ser viável e produtiva.

O segundo requisito estudado diz respeito à interface dos usuários com o sistema, particularmente sua facilidade de utilização e utilidade. Esse requisito é fundamental para a obtenção de contribuições significativas para o sistema. Se o usuário encontrar dificuldades técnicas ao se relacionar com o sistema, a tendência é que ele passe a utilizar o sistema com menos frequência e/ou com menos esforço (qualidade). Se o SGC-FN for complexo, com uma interface pouco amistosa com o usuário, é possível que seja relegado a um segundo plano, o que certamente prejudicará a frequência e a qualidade das contribuições que recebe. O atendimento desse segundo requisito do sistema parece ser uma questão fundamental para o sucesso a longo prazo do SGC-FN.

Na sequência, por meio deste artigo, foi realizado um breve estudo de caso da experiência bem sucedida de implantação do SIGeP do CFN.

Podê-se observar que algumas das falhas ocorridas durante a implantação do sistema decorreram de fatores organizacionais, como a dificuldade inicial de se obter o comprometimento de todos com os objetivos dos projetos. É possível inferir que o SGC-FN encontrará a mesma dificuldade, já que se trata do mesmo ambiente organizacional de sistemas semelhantes em seus propósitos.

Esse obstáculo foi superado pelo comprometimento do mais alto nível hierárquico com as metas do projeto. A adoção de um sistema *top-down* fez chegar a todos os usuários do sistema, via cadeia de comando, a visão que o Comando tinha da importância daquele sistema. Essa abordagem hierarquizada de tomada de decisão e de transmissão de ordens (e objetivos) gerou o comprometimento necessário nos demais níveis da cadeia de comando.

Assim, por estar o SGC-FN centrado no CDDCFN, órgão diretamente ligado ao CGCFN, acredita-se que essa abordagem *top-down* será um fator facilitador à implementação do SGC-FN e ao seu sucesso duradouro.

## Referências

BERVIG, Evandro. **Estudo preliminar do processo de comunicação e de gestão do conhecimento em uma organização militar brasileira**. 2007. 165 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade

de Brasília, Brasília, DF, 2007. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2991/1/2007\\_EvandroBervig.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2991/1/2007_EvandroBervig.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2014.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando do Desenvolvimento Doutrinário. **Visão**. Rio de Janeiro, 2013. Intranet. Disponível em: <<http://www.cddcfm.mb/index.php/pt/2013-05-07-11-24-12>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando-Geral. **CGCFN-16: Normas de Funcionamento do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais**. Rio de Janeiro: CGCFN, 2015. No prelo.

\_\_\_\_\_. **Marinha do Brasil assina Termo de Ativação de Comando na Ilha da Marambaia**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <[https://www.mar.mil.br/cgcfm/noticias/destaques2013/termo\\_de\\_ativacao\\_marambaia.html](https://www.mar.mil.br/cgcfm/noticias/destaques2013/termo_de_ativacao_marambaia.html)>. Acesso em: 10 abr. 2014.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando do Pessoal. **Propósito**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<https://www1.mar.mil.br/cpesfn/content/prop%3C%3B3sito>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

ESTADOS UNIDOS. Army. Army Knowledge Management Principles. In: ANNUAL AOKM CONFERENCE, 4., 2008, Kansas City. **Principles**. Kansas City: AOKM, 2008. Disponível em: <<http://usacac.army.mil/cac2/AOKM/aokm2008/A4 Doc1 AKM Principles 25 JUN 20081.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

GONTIJO, Leila Amaral. A transição entre as eras industrial e do conhecimento. 2012. 6f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, [20--?]. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraAline/ATranscaoEntreEralIndustrialDoConhecimento.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2014.

KING, William R.; MARKS JUNIOR, Peter V. **Motivating knowledge sharing through a knowledge management system**. Pittsburgh, Pa: Akatz Graduate School of Business, 2005. Disponível em: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/24292446/1296336174/name/sdarticle.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

MANURI, Ismail; YAACOB, Raja Abdullah Raja. Perceptions of knowledge creation, knowledge management processes, technology and applications in military organizations. **Malaysian Journal of Library & Information Science**, Selangor, v. 16, n. 1, p.73-85, 1 abr. 2011. Disponível em: <<http://ejum.fsktm.um.edu.my/article/1012.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

MBA Brief. **Top-down Approach**. Disponível em: <[http://www.mbabrief.com/what\\_is\\_top\\_down\\_approach.asp](http://www.mbabrief.com/what_is_top_down_approach.asp)>. Acesso em: 28 ago. 2014.

MIRANDA, Claudia Maria Carvalho; ARRUDA, Danielle Miranda de Oliveira. A Evolução do Pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, Maringá, v. 3, n. 1, p.40-57, jan./jun. 2004. Semestral. Disponível em: <[http://intranet.fucape.br/uploads/MATERIAIS\\_AULAS/25146-19.pdf](http://intranet.fucape.br/uploads/MATERIAIS_AULAS/25146-19.pdf)>. Acesso em: 13 ago. 2014.

MOTA, Ulisses Dias da; LUPOLI JUNIOR, José G. Gestão das informações aplicada a organizações militares: o caso da gerência de estoques de fardamento reembolsável na Força Aérea Brasileira. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, VI., 2003, São Paulo, SP. Disponível em: <[http://https://www.google.com/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFJAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ead.fea.usp.br%2Fsemead%2Fsemead%2FADM%2520GERAL%2F052Adm%2520-%2520Gestao%2520das%2520Informa%25E7oes%2520Aplicada%2520a%2520Organ.doc&ei=fsD\\_U7WmEcuRgwSOzoKYAQ&usq=AFQjCNFchxNigBrHIH9vmCjTByP2XOGVHg&sig2=77zt8-pil-7w\\_Rfv55aDrA](http://https://www.google.com/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFJAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ead.fea.usp.br%2Fsemead%2Fsemead%2FADM%2520GERAL%2F052Adm%2520-%2520Gestao%2520das%2520Informa%25E7oes%2520Aplicada%2520a%2520Organ.doc&ei=fsD_U7WmEcuRgwSOzoKYAQ&usq=AFQjCNFchxNigBrHIH9vmCjTByP2XOGVHg&sig2=77zt8-pil-7w_Rfv55aDrA)>. Acesso em: 04 ago. 2014.

PARREIRA, Thiago José. **A gestão do conhecimento no Corpo de Intendentes da Marinha do Brasil**: desafios e oportunidades na busca pela excelência da aprendizagem organizacional. 2013. 92 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <[http://www.cianb.mb/banco\\_digital/Parreira\\_Thiago\\_José\\_Dissertação\\_Mestrado.pdf](http://www.cianb.mb/banco_digital/Parreira_Thiago_José_Dissertação_Mestrado.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2014.

ROCHA NETO, Ivan; SALINAS, Patrícia de Magalhães. Ambiência para Gestão do Conhecimento em uma Organização Militar. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2013, Online. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/dwp.asp?id=2757&ev=23>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

SOUSA, Alcyr Moraes de. et al. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001. 267 p. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1157381430.8A.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2014.

VIEIRA, André Accioly; MARTINS, Roberto Santos; BOTELHO, Tomás de Aquino Tinoco. Desenvolvimento e Implantação de um Sistema Integrado de Gestão de Pessoal no Corpo de Fuzileiros Navais: experiências de uma Implantação Bem Sucedida. In: SIMPÓSIO DE DESENVOLVIMENTO E MANUTENÇÃO DE SOFTWARE DA MARINHA, 4., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Diretoria de Administração da Marinha, 2004. p. 1 - 11. Disponível em: <<https://www.mar.mil.br/sdms/artigos/6843.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2014.

www.agrale.com.br

PARA ENFRENTAR QUALQUER MISSÃO | MARRUÁ

ADOTADOS PELAS FORÇAS ARMADAS



VTNE 1/2 TON 4x4    VTL REC 4x4    VTNE 1/2 TON 4x4    VTNE 1/2 TON AMBULÂNCIA 4x4    AM200 MICROBUS 4x4    VTNE 1 1/2 TON 4x4    VTNE 2 1/2 TON 4x4

Desenvolvidas especialmente para as Forças de Defesa, as viaturas Agrale Marruá 4x4 chegam com grande facilidade aos locais de mais difícil acesso, sendo ideais para a realização das mais duras missões. Com forte e potente trem de força, amplo curso da suspensão e resistência do conjunto, o Agrale Marruá é o combatente incansável que vai permitir que as operações tenham um desempenho superior.

