

CA (FN) **Nélio** de Almeida
nelio@cddcfm.mar.mil.br

CMG (FN) **Renato** Rangel Ferreira
renato@cddcfm.mar.mil.br

O Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais

PENSAR E AGIR - disso depende NOSSO FUTURO.
AE (FN) Luiz Carlos da Silva **Cantídio**,
Comandante-Geral do CFN de 1990 a 1994.
(*O Combatente Anfíbio*)

Posteriormente, em 1797, ficou evidenciado, por meio do Alvará de criação da Brigada Real da Marinha (ver Figura 1), a preocupação de D. Maria I, Rainha de Portugal, com a organização do pessoal da Armada conforme suas áreas de conhecimento específicas (CANTÍDIO, 2010).

Introdução

O combatente anfíbio do futuro precisa dominar seu conhecimento para aperfeiçoar a eficiência de suas ações. Essa assertiva cresce de importância à medida que se avança na era do conhecimento.

A atual velocidade com que as informações são trocadas tem impacto direto tanto na formação e gerência do cabedal doutrinário das Forças Armadas, quanto na sua forma de emprego. Essa tendência atual implica ajustes estruturais da instituição para que se possa lidar com essas novas condicionantes do ambiente que, além de já serem uma realidade, apresentam fortes indícios de que se multiplicarão.

Por esta razão, o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) decidiu se preparar para melhor combater e desenvolver-se nessa nova era. Um importante passo nessa direção foi dado com a criação do Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN), cuja principal função é gerir conhecimento.

O conhecimento, capital intangível de toda instituição, demanda uma gestão eficaz para que se possa conduzir a evolução estratégica da instituição como um todo. Foi esse requisito que inspirou o desenvolvimento do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN), que hoje anima o CDDCFN.

Este artigo se propõe a apresentar o SGC-FN. Para tanto, inicialmente, será descrita a forma como o conhecimento do CFN foi e está sendo acumulado. Após este diagnóstico, será realizado um retrocesso às fases de concepção teórica do sistema e de sua implementação. Ao final, serão delineadas suas perspectivas, destacando seus vínculos e sua importância para a construção do futuro do CFN.

Histórico do Conhecimento no CFN

O saber do CFN vem sendo acumulado há séculos. Suas raízes alcançam 1619, ano de criação do Terço da Armada da Coroa de Portugal, um regimento criado para guarnecer os navios da armada que protegiam a navegação contra a ação dos piratas.

“Tendo-me sido presentes os graves inconvenientes que se seguem ao meu real serviço, e a disciplina da minha Armada Real e o aumento de despesa que se experimenta por haver três corpos distintos a bordo das naus, e outras embarcações de guerra da minha Armada Real quais são os Soldados Artilheiros, os Soldados de Infantaria, e os Marinheiros; sendo necessárias consequências desta organização, em primeiro lugar a falta de disciplina, que dificilmente se pode estabelecer entre corpos pertencentes a diversas repartições; em segundo lugar a falta de ordem, que nasce de serem os serviços de infantaria e de artilharia muito diferentes no mar do que na terra, e ser necessário que os corpos novamente embarcados aprendam novos exercícios, a que não estão acostumados; sou servida mandar criar um corpo de artilheiros marinheiros, de fuzileiros marinheiros, de artífices e lastradores marinheiros, debaixo da denominação da Brigada Real da Marinha...”

Figura 1: Trecho do Alvará de D. Maria I, Rainha de Portugal, que cria a Brigada Real da Marinha, de 1797

Fonte: CANTÍDIO (2010)

Assim, em 1808, quando transmigrou para o Brasil, a Brigada Real já trouxe consigo um enorme quinhão de conhecimento. Hoje, graças à obra do Almirante Cantídio, *O Combatente Anfíbio*, pode-se identificar claramente que todo aquele saber se consolidou em duas vocações: projetar poder, como vetor terrestre do conjugado anfíbio, e proteger instalações de interesse do Poder Naval (CANTÍDIO, 2010).

Essa consolidação passou pelo acúmulo de experiências em vitórias de emprego em missões reais, tanto no exterior quanto no âmbito nacional, em uma fase que preponderava a influência oriunda do Exército Brasileiro (EB). Após a II Guerra Mundial, a vocação anfíbia ganhou destaque, fruto de sua importância para a vitória aliada no conflito. A partir de então, o CFN passa a se inspirar, também, na doutrina desenvolvida pelo *United States Marine Corps* (USMC).

Os conhecimentos oriundos dessas duas fontes foram sendo absorvidos e amalgamados pelo CFN ao longo da segunda metade do século passado. Essa influência pôde ser percebida claramente pelos principais cursos e manuais empregados nesse período, a grande maioria oriunda do EB ou do USMC.

Apenas em 1989, o CFN começou a trilhar um caminho independente na produção de seu conhecimento. Esse movimento foi marcado por uma iniciativa do próprio Comandante-Geral do CFN (ComGerCFN) de então, o Almirante de Esquadra (FN) Coaraciara Brício Godinho, cujo esforço pessoal em redigir, ele mesmo e de próprio punho, o primeiro manual genuíno do CFN – *Fundamentos das Operações Terrestres de Fuzileiros Navais* – exemplificava e sinalizava a todos os Fuzileiros Navais (FN) a nova postura autônoma a ser adotada.



Figura 2: Capa do primeiro manual genuíno do CFN: *Fundamentos das Operações Terrestres de Fuzileiros Navais*
Fonte: arquivo pessoal do autor (1989)

Essa semente lançada encontrou terreno extremamente fértil nos anos que se seguiram, talvez por ter vindo atender certa demanda reprimida por uma doutrina anfíbia própria, mas principalmente pela leitura feita pelo ComGerCFN que se seguiu, o Almirante de Esquadra (FN) Luiz Carlos da Silva Cantídio. Ao engendrar pessoalmente um trabalho sobre o passado e o futuro do CFN, o autor rastreou o surgimento do conhecimento e das vocações intrínsecas aos FN, compreendendo as estruturas deste arcabouço e possibilitando destacar a importância a ser dada às **ideias** como elemento aglutinador dos já consolidados processos de gerência de recursos humanos e materiais. Esse seminal trabalho foi por ele denominado *O Combatente Anfíbio*, publicado em 1992, e é leitura obrigatória a todos que pretendem compreender o CFN (CANTÍDIO, 2010).



Figura 3: Página de abertura do artigo *O Combatente Anfíbio*, republicado na edição extra de *O Anfíbio* em 2010
Fonte: O ANFÍBIO (2010)

O Combatente Anfíbio trouxe, então, a nova vogação:

No que se refere às ideias, a prática demonstra já ser hora de se encontrar soluções próprias, consentâneas com as possibilidades e necessidades do Poder Naval brasileiro, fugindo-se ao comodismo de efetuar simples traduções de manuais estrangeiros. (CANTÍDIO, 2010, grifo nosso).

A partir de então, a produção do conhecimento de interesse do CFN ganhou considerável impulso, o que ficou mais evidenciado ainda na parcela explícita deste conhecimento, isto é, aquela que pode ser documentada, convertida em papel, em manual doutrinário. Assim, nos anos que se seguiram, iniciou-se a construção da Série de Manuais do CGCFN, que hoje conta com 59 publicações. Neste bojo, e fruto da experiência adquirida em elaborar e revisar todos esses manuais, os procedimentos foram normatizados e a área de conhecimento de interesse do CFN foi mapeada, sendo consolidados no Plano de Desenvolvimento da Série de Manuais do CGCFN.

Um passo importante dessa evolução de ideias ocorreu em 2008, por ocasião do Seminário do Bicentenário, quando foi esboçado um Ciclo de Desenvolvimento Doutrinário (Figura 4) e foi proposta a criação de um Comando de Desenvolvimento de Combate do CFN e de um Centro de Estudos do CFN (MOTTA *et al*, 2008).

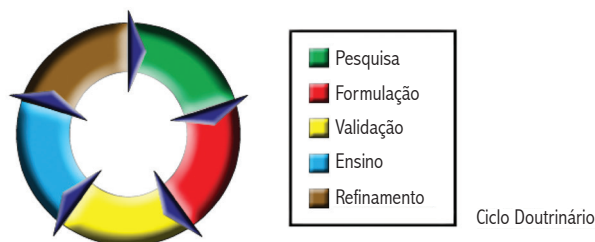


Figura 4: Ciclo de Desenvolvimento Doutrinário proposto em 2008
Fonte: MOTTA *et al* (2008)

O Centro de Estudos foi ativado, já em 2009, ficando subordinado ao Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC). Suas principais tarefas eram a de gerenciar o recém-criado Programa de Leitura Profissional do CFN e desenvolver um sistema de Lições Aprendidas e um Portal do Conhecimento que, ao mesmo tempo, acumulassem e disponibilizassem conhecimentos de interesse do CFN.

Em 2010, quando o Almirante de Esquadra (FN) Alvaro Augusto Dias Monteiro, ComGerCFN de então, pretendeu preparar o CFN para lidar com as imposições que o futuro delineava para o Corpo, ele buscou respaldo em *O Combatente Anfíbio*, reeditando-o junto com seu próprio trabalho, em uma edição extra do periódico *O Anfíbio* intitulada de "A Próxima Singradura" (MONTEIRO, 2010).

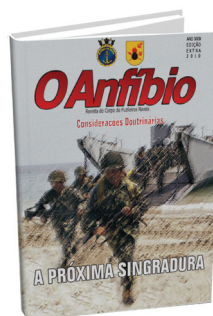


Figura 5: Capa da revista *O Anfíbio*, edição extra
Fonte: O ANFÍBIO (2010)

Em seu artigo, o Almirante Monteiro, compreendendo a importância do saber anfíbio consolidado nas vocações explicitadas pelo Almirante Cantídio, aprofunda a questão da centralidade da gestão das ideias, afirmando que:

[...] a doutrina do CFN será capaz de se adaptar rapidamente às evoluções tecnológicas e bélicas, permeando e orientando todos os esforços de formação de recursos humanos, de obtenção e manutenção de materiais e do adestramento e emprego operacionais. (MONTEIRO, 2010).

Este artigo apontou a necessidade de se ter uma organização dedicada a gerir conhecimento, assinalando que:

No futuro, o CFN deverá dispor de um Comando de Desenvolvimento Doutrinário que controle e dirija todo o ciclo do desenvolvimento doutrinário. Esse Comando buscará cobrir a atual lacuna organizacional do setor CGCFN, que não possui nenhuma OM vocacionada para o desenvolvimento e aplicação da doutrina em todas as fases de seu ciclo. (MONTEIRO, 2010).

O embrião desse novo Comando foi o Centro de Estudos do CFN que, mais tarde, seria absorvido pelo próprio CDDCFN, sendo este a evolução organizacional natural daquele. Naquele centro, produziu-se uma ferramenta singular: o Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN), obra do empenho coletivo do Centro de Estudos, com destaque para a contribuição do Capitão de Mar e Guerra (RM1-FN) Walmir Lima Costa.

Todo esse esforço intelectual foi, então, materializado na ativação do CDDCFN, em 23 de abril de 2013, durante a gestão do Almirante de Esquadra (FN) Marco Antonio Corrêa Guimarães, ComGerCFN de então.



Figura 6: Fachada do CDDCFN, Ilha da Marambaia
Fonte: CDDCFN (2013)

A concepção e o desenvolvimento do SGC-FN estão relacionados com a criação do CDDCFN, ambos compartilham a mesma semente, plantada pelo Almirante Coaraciara e nutrida pelo Almirante Cantídio: de gerir o conhecimento de interesse dos FN, conforme o já apontado.

O Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais

O conhecimento de uma instituição é a coletânea de todas as suas experiências, ele encontra-se, ao mesmo tempo, vivo e disperso na mente das pessoas que a integram, contribuindo para compor sua cultura organizacional. Apenas uma pequena parte desse conhecimento é explicitado em forma documental, a maior parte se desenvolveu, é guardada e continuará a evoluir apenas de forma tácita. Gerir conhecimento implica capturar, armazenar, tratar e difundir essas experiências, tanto as explícitas quanto as tácitas (BRASIL, 2015).

Nesse sentido, a gestão do conhecimento no CFN é uma tarefa muito mais abrangente do que a mera elaboração de manuais doutrinários. Essa percepção e a necessidade de se dominar o saber anfíbio levaram o Centro de Estudos do CFN a empreender, entre 2011 e 2012, a análise sistêmica do conhecimento de interesse dos Fuzileiros Navais.

Nesse período, valorosos oficiais se debruçaram sobre o tema e transformaram os incipientes Plano de Desenvolvimento da Série de Manuais do CGCFN e Ciclo de Desenvolvimento Doutrinário no amplo e detalhado SGC-FN, documentando-o adequadamente na Publicação CGCFN-16 (BRASIL, 2015), que serviu de fonte para sua descrição que será realizada a seguir.

Inicialmente, o estudo apontou para o fato de que o CFN já lidava, de forma não padronizada, com diversas fontes de conhecimento. Essas fontes, e os conhecimentos propriamente ditos, não interagiam apropriadamente, havendo consideráveis perdas em linha. As atividades relacionadas ao saber eram abrangidas por diversos procedimentos desenvolvidos isoladamente e arrastavam consideráveis vícios consigo ao longo de todo seu ciclo de vida.

A captura inicial de experiências brutas já ocorria. Diversos relatórios, muitos deles excelentes, eram produzidos após as operações, cursos e seminários, contudo suas análises e, principalmente, sua divulgação eram precárias, isto é, o conhecimento útil decorrente podia não atingir seu propósito. Os esforços de pesquisa eram pontuais e compartimentados, não havia um vínculo pré-planejado deles com uma linha estabelecida para o desenvolvimento doutrinário. Importantes fontes de conhecimento, simplesmente, não eram acionadas, como, por exemplo, os oficiais de intercâmbio e os que cursavam no exterior. Da mesma forma, os trabalhos acadêmicos, nos diversos níveis da carreira, não eram direcionados em linhas de pesquisas estabelecidas e nem eram sistematicamente aproveitados como fonte.

Em suma, o conhecimento apenas brotava, não era sistematicamente cultivado, e seu estoque de armazenagem estava disperso e desorganizado. Uma clara exceção era o ciclo de formulação da Série de Manuais do CGCFN, que se baseava em metodologia já consagrada e cuja eficácia podia ser mensurada pela própria dimensão da Série, sendo que o único aperfeiçoamento cabível seria a sua conexão com fontes de conhecimento e de pesquisa melhor estruturadas e seu acoplamento a linhas de desenvolvimento doutrinário pré-estabelecidas.

Para integrar e organizar o acesso a todas essas fontes e atividades, os integrantes do Centro de Estudos do CFN realizaram uma análise sistêmica, valendo-se de ferramentas científicas, para identificar o propósito, o ambiente, os recursos e as entradas (insumos/inputs) e saídas (produtos/outputs) do sistema. Naquele momento, verificou-se a importância que outras organizações, principalmente as privadas, davam à gestão do conhecimento em suas estratégias.

Definiu-se que o SGC-FN teria o seguinte propósito:

O SGC-FN visa ao atendimento das demandas de conhecimentos de interesse dos Fuzileiros Navais apresentadas, principalmente, pelos setores operativo e de ensino, fazendo-o de forma coordenada com as Gestões de Recursos Humanos e de Material de Fuzileiros Navais, sempre em consonância com a Visão de Futuro do CFN e alinhado com seus Eixos Estruturantes. (BRASIL, 2015).

Visão de Futuro do CFN

Até 2030, o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), parcela intrínseca, portanto, indissociável do Poder Naval, consolidar-se-á como a força estratégica por excelência, de caráter expedicionário, de pronto emprego e projeção de poder. Como integrante do componente anfíbio da Marinha do Brasil, conferirá prontidão operativa e capacidade expedicionária ao Poder Naval ampliando suas possibilidades para atuar, tempestiva e eficazmente, em qualquer região que configure um cenário estratégico de interesse. O CFN será imprescindível para a proteção da Amazônia Azul, pois contribuirá para conferir credibilidade à presença do Poder Naval no Atlântico Sul, seus contornos e ilhas oceânicas.

Figura 7: Visão de Futuro do Corpo de Fuzileiros Navais
Fonte: MONTEIRO (2010)



Figura 8: Eixos Estruturantes do Corpo de Fuzileiros Navais
Fonte: MONTEIRO (2010)

Quanto ao ambiente, percebeu-se que sua fronteira não deveria ser delimitada em termos organizacionais, mas sim pela observação e definição dos recursos que seriam abrangidos, ou não, pelo futuro sistema. Entendendo-se como recurso os elementos que interagem com as entradas do sistema para transformá-las em saídas.

No ambiente interno, estariam os seguintes recursos: as organizações diretamente ligadas à gestão do conhecimento; as pessoas, as

instalações e os materiais que as integram; os recursos financeiros; os colaboradores; os parceiros; os contribuidores em geral; e a Tecnologia de Informação (TI) que suporta o sistema. Cumpre destacar que alguns desses recursos não fazem parte do CFN, pois algumas fontes de conhecimento são externas a ele. Da mesma forma, as unidades do CFN e os FN em geral não fazem parte do SGC-FN. Eles são clientes, ainda que, em certas condições, possam ser requisitados para integrá-lo.

O ambiente externo, aquele que interage com o sistema, foi subdividido em operacional e geral. O ambiente externo operacional é conformado pelo CFN e, em última análise, pela própria Marinha do Brasil (MB), tendo em vista que ambos são indissociáveis. Neste ambiente, encontra-se a maioria dos clientes do SGC-FN, as principais fontes de conhecimento e a origem das condicionantes mais efetivas, em particular no que concerne à doutrina geral, estatuída na Doutrina Básica da Marinha (DBM), à qual se subordina todo o detalhamento doutrinário no CFN.

O ambiente externo geral abrange tudo que está localizado fora da MB, mas que, indiretamente, pode interessar ou influenciar o SGC-FN, particularmente como fontes de conhecimentos ou como elementos condicionantes.

As entradas do SGC-FN compõem-se de dados¹ coletados em sua forma bruta de diversas fontes de conhecimento, tais como: trabalhos acadêmicos; relatórios de fim de comissão; relatórios de intercâmbio; trabalhos de colaboradores, parceiros e contribuidores; manuais da MB e extra-MB; experiências didáticas e operativas; livros; entrevistas; artigos e periódicos; resenhas do Programa de Leitura Profissional; seminários; simpósios; jornadas; história militar; relatórios de cursos no exterior, extra-MB; e documentos determinantes das gestões de Recursos Humanos e de Material.

A saída do sistema, seu produto, é o conhecimento de interesse operativo dos FN, que é então classificado como: Doutrina; Lições Aprendidas; Melhores Práticas; Informações Úteis; e Dados Úteis². Estes produtos são disseminados aos clientes por meio de: consultas à base de dados do sistema; seminários; manuais, notas de coordenação doutrinária e pareceres; experiências adquiridas, boas práticas, informações úteis; artigos, revistas e periódicos; e indicação de livros e manuais para compor o Programa de Leitura Profissional.

¹ Para efeito, no SGC-FN, as expressões dado, informação e conhecimento observam a conotação própria dos sistemas de gestão do conhecimento e não a empregada na Doutrina de Inteligência.

² **Doutrina:** conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos fundamentados principalmente na experiência, destinada a estabelecer linhas de pensamentos e a orientar ações, exposta de forma integrada e harmônica.

Lição Aprendida: experiência obtida com a prática de adestramentos, exercícios ou combate real transformada em conhecimento e validada doutrinariamente pelo SGC-FN, passando a ser considerada como doutrina.

Melhor Prática: experiência obtida com a prática de adestramentos, exercícios ou combate real transformada em conhecimento e divulgada por apresentar os melhores procedimentos identificados para a solução de problemas. A Melhor Prática é uma sugestão de como proceder para repetir um sucesso, não sendo, ainda, considerada como doutrina.

Informação Útil: experiência obtida com a prática de adestramentos, exercícios ou combate real que representa uma modificação qualitativa ou quantitativa do conhecimento. Deve ser divulgada de imediato, de forma a agilizar a tomada de conhecimento pelos clientes do SGC-FN.

Dado útil: dado ou valor recolhido e analisado pelo SGC-FN para ser utilizado de imediato, devido à sua relevância face à vigente Visão de Futuro do CFN. Esses dados representam, no presente, uma modificação qualitativa ou quantitativa do conhecimento (BRASIL, 2015).

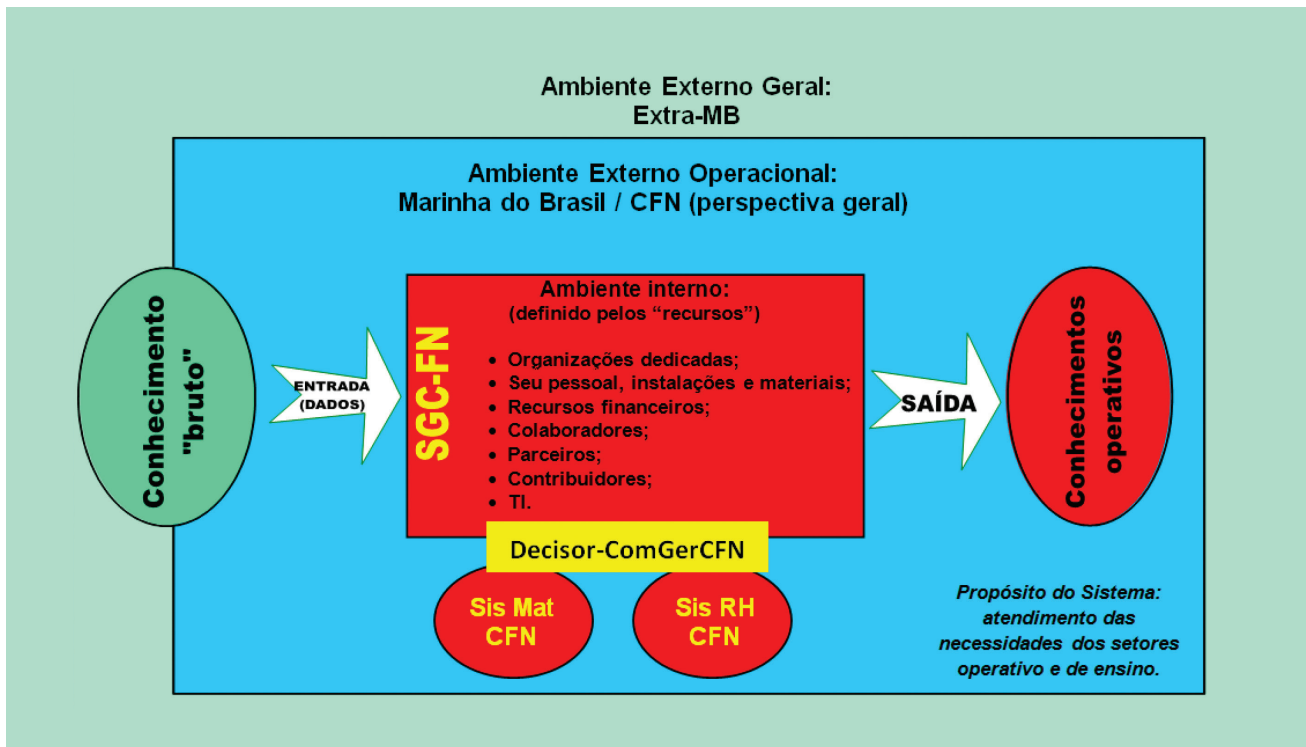


Figura 9: Visão geral do posicionamento do SGC-FN
 Fonte: BRASIL (2015)

Após essa contextualização inicial do sistema, que definiu seus propósitos, recursos, ambientes, entradas e saídas, passou-se a delinear os processos para seu funcionamento. Isto é, eles descreveram os procedimentos necessários para que os recursos obtivessem dados do ambiente externo, processando-os para transformá-los e difundi-los na forma de conhecimento de interesse dos FN, conforme o estabelecido em seu propósito.

Assim, chegou-se ao delineamento dos seguintes processos (ver Figura 10):

- Planejamento e Controle;
- Coleta e Armazenagem;
- Pesquisa e Desenvolvimento;
- Formulação Doutrinária;
- Experiências Adquiridas;
- Difusão; e
- Acompanhamento.

O Processo de Planejamento e Controle coordena e integra a execução de todos os demais processos ao passo que zela pela adequada evolução do sistema como um todo. Essa evolução é pautada pelo estabelecimento de Objetivos dos Conhecimentos Operativos que, consolidados em Planos de Gestão do Conhecimento, balizarão os trabalhos de todos os processos. Além da definição do rumo do desenvolvimento, esse processo cuida de sua eficiência, da eficácia de seus produtos e do planejamento das necessárias interações externas, realimentação e proteção.

O Processo de Coleta e Armazenagem trata da procura, obtenção e armazenagem do conhecimento, de forma oportuna, visando a atender tanto as demandas internas do próprio SGC-FN, quanto às externas, no que se refere a Conhecimentos Operativos de interesse do CFN. É o principal responsável pela entrada, a partir de fontes selecionadas, dos citados conhecimentos no SGC-FN, mantendo, desta forma, a atualização do cabedal doutrinário do CFN. Esse processo remedia um dos graves problemas diagnosticados inicialmente, ele

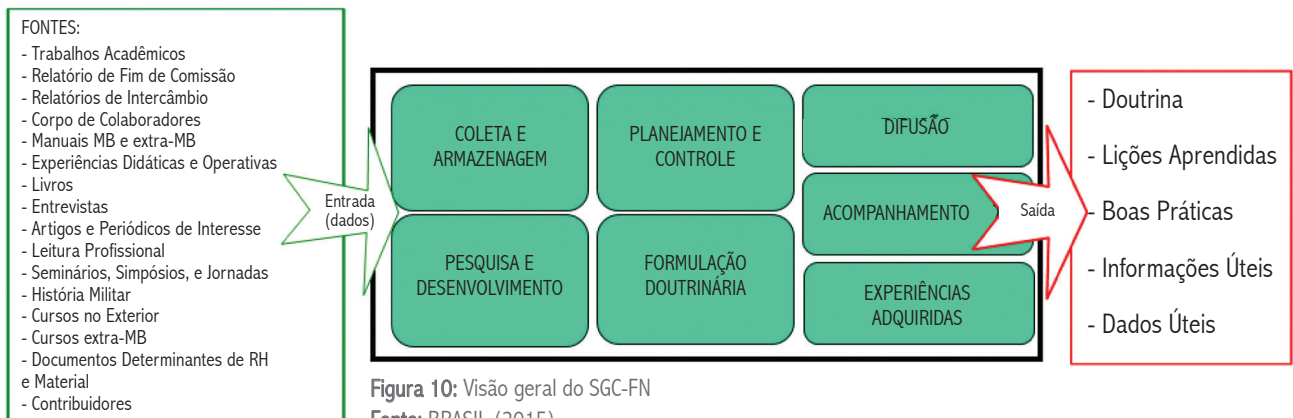


Figura 10: Visão geral do SGC-FN
 Fonte: BRASIL (2015)

organiza a armazenagem para facilitar o posterior acesso e compartilhamento. Para tanto, estrutura seu arquivo em Linhas de Pesquisa, que são as mesmas empregadas por todos os demais processos.

O Processo de Pesquisa e Desenvolvimento produz os conhecimentos operativos necessários ao desenvolvimento da doutrina de emprego do CFN, bem como outros de interesse dos setores de pessoal, ensino e material, quando determinado. A pesquisa nos ambientes externo e interno possibilita a identificação de aspectos da doutrina a serem desenvolvidos. Esse processo foi estruturado buscando acessar o maior número possível de fontes e desenvolver suas linhas de pesquisa de forma concatenada com um planejamento de gestão do conhecimento. Isso inclui a gerência de um amplo Corpo de Colaboradores, além da centralização da análise dos relatórios e da condução de entrevistas doutrinárias com todos os militares que realizam cursos extra-MB e intercâmbios.

O Processo de Formulação Doutrinária formaliza os conhecimentos operativos necessários ao constante desenvolvimento do preparo e do emprego do Fuzileiro Naval, elaborando os Manuais da Série CGCFN e zelando pela sua permanente atualização. Esse processo é contínuo, tendo em vista a própria natureza das guerras, que se caracteriza pela constante evolução de seu perfil e da tecnologia empregada. Ele baseou-se no já produtivo Plano de Desenvolvimento da Série de Manuais CGCFN, ampliando sua qualidade ao conectá-lo com fontes de conhecimentos melhor estruturadas e sincronizando-o a um planejamento de longo prazo.

O Processo de Experiências Adquiridas representa uma forma de garantir permanentemente a atualização e o aperfeiçoamento do corpo doutrinário do CFN. Ele produz conhecimentos decorrentes de experiências vivenciadas em adestramentos, exercícios e combate real, ao identificar Lições Aprendidas, Melhores Práticas ou Informações Úteis. A interação da doutrina vigente com a realidade do combate e das operações, reais ou fictícias, forçando sua confrontação e emprego em situações não imaginadas na fase de sua formulação, faz com que sejam detectados aspectos doutrinários que precisam ser refinados. Este *feedback* contribui para a realimentação do SGC-FN e transforma o CFN em uma “organização que aprende”.

O Processo de Difusão representa o “balcão de atendimento” do SGC-FN e possui a função de manter os usuários do sistema atualizados em relação à doutrina, tácita e explícita, de interesse dos FN. Ele disponibiliza, oportunamente, os conhecimentos produzidos pelos processos do SGC-FN, de acordo com as características de seu conteúdo ou do público-alvo. A principal ferramenta de difusão doutrinária é o ensino, pois é nos cursos que este cabedal é formalmente transferido ao homem. O processo vale-se ainda de outras ferramentas, como o Programa de Leitura Profissional, a edição do periódico *Âncoras e Fuzis*, que aprofunda temas de interesse doutrinário do CFN, e a expedição do *Flash Doutrinário*, que busca iluminar aspectos da doutrina que precisem ser revitalizados.

O Processo de Acompanhamento, sempre em contato com os clientes, supervisiona o emprego dos conhecimentos pelos FN, no âmbito operativo ou de ensino, visando a identificar desvios desse emprego, assim como novas necessidades dos usuários, além de mensurar, no ambiente externo, se os resultados atingidos estão de

acordo com o planejado. Ele é responsável pela constante verificação da finalidade, alcance e estabilidade dos produtos fornecidos pelo sistema, sendo o principal responsável por sua realimentação à medida que se concretiza como verdadeiro “pós-venda”.

Todos esses processos são subdivididos em subprocessos, etapas e atividades, que se inter-relacionam para a obtenção dos produtos já mencionados. Eles encontram-se desenhados em um minucioso funcionograma (ver Figura 11).

Em síntese, os processos do SGC-FN buscam: definir, priorizar, coletar, organizar, registrar, desenvolver, produzir, armazenar, avaliar, validar, divulgar, disseminar e proteger os conhecimentos operativos³ de interesse do CFN (BRASIL, 2015).

Perspectivas

As perspectivas do SGC-FN são bastante promissoras. Estes dois primeiros anos de funcionamento têm servido tanto para a validação do sistema, quanto para uma melhor definição de suas fronteiras.

Um fato de destaque nessa evolução inicial refere-se ao próprio perfil do Comando, que muitos enxergavam apenas como uma unidade dedicada, principalmente, a produzir e rever os manuais da Série CGCFN e, hoje, percebe-se que o seu negócio é muito mais nobre, pois gerir todo o conhecimento de uma instituição é algo bem mais complexo.

Esta tarefa de perscrutar as fronteiras do sistema, para posicionar adequadamente o novo Comando, possibilitando a necessária interação com o ambiente externo, tem sido em muito facilitada pela dedicação do ator responsável pelas Relações Institucionais e Doutrinárias do CDDCFN. Fruto desse trabalho, o CDDCFN estabeleceu relações formais, para troca ou obtenção de conhecimentos, com centros de estudos e escolas militares. Destacando-se, entre esses relacionamentos, o estabelecido com a Assessoria de Doutrina e Legislação (ADL) do Ministério da Defesa (MD) e com a Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas (CIDOC), pois esses órgãos possuem papel de relevo na formulação doutrinária no âmbito do MD, particularmente no que se refere às Operações Conjuntas, o que, por sua vez, se reflete na doutrina do CFN.

A relação do CDDCFN com as unidades operativas do CFN também prosperou bastante. Este contato é primordial para a realimentação do SGC-FN, mantendo o cabedal doutrinário aderente às possibilidades dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav), sendo igualmente importante para os processos de difusão doutrinária e de pesquisa e desenvolvimento. Para tanto, entre outras medidas que possibilitam o acompanhamento doutrinário do adestramento, tem-se ativado o Grupo de Observação e Assessoramento Doutrinário (GOAD), que tanto assessora seus clientes com relação a eventuais dúvidas doutrinárias, quanto observa a adequação dos procedimentos adotados e coopera com a definição dos objetivos de adestramento, formulando os temas que sustentarão os exercícios, de acordo com as orientações emanadas dos Comandantes das Forças que se adestram e com as linhas de pesquisa do próprio SGC-FN.

³ Não abrange outros conhecimentos ligados aos Recursos Humanos, Material, Treinamento Físico Militar e Desporto, a não ser quando estes se relacionam com o conhecimento operativo.

Funcionograma do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais

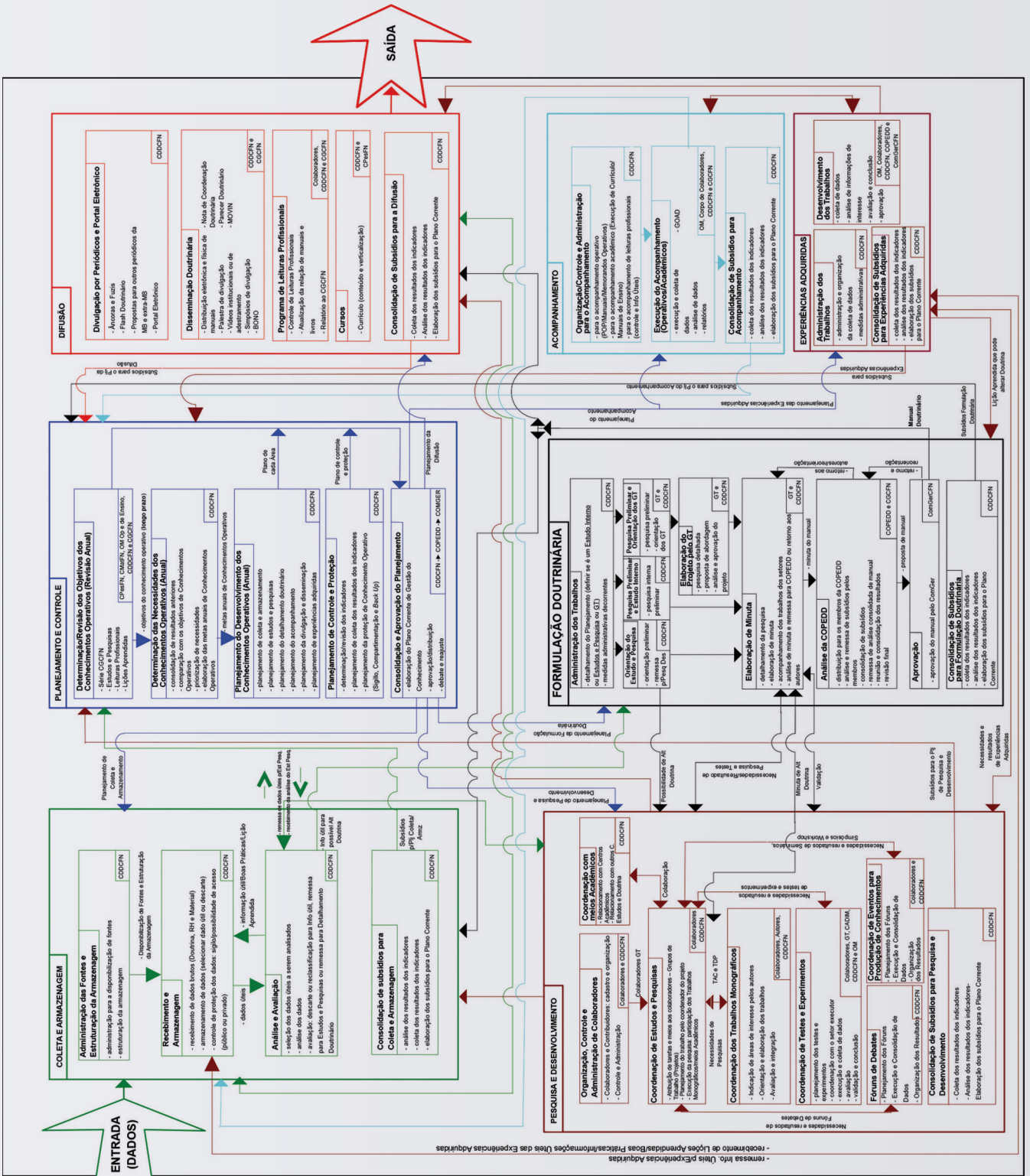


Figura 11: Funcionograma do SGC-FN
Fonte: BRASIL (2015)

Um instrumento central na consolidação do espaço institucional do CDDCFN é o seu Corpo de Colaboradores do CFN. Partindo-se da premissa que o conhecimento institucional encontra-se, primordialmente, distribuído na mente das pessoas, o sistema precisou ampliar sua capilaridade. Para tanto, ativou-se um Corpo de Colaboradores, que busca representar todos os setores do CFN, e cujos membros são estimulados a oferecer subsídios para a produção doutrinária, convergindo para o SGC-FN os conhecimentos tácitos dispersos com os FN.

Outro instrumento importante na captura desse conhecimento disperso vale-se da TI para concentrar os conhecimentos de interesse dos FN. O Portal do Conhecimento possibilitará, sem comprometer a segurança, o rápido acesso a diversos produtos como manuais, periódicos, acervo fotográfico, relatórios, monografias, trabalhos de cursos, entre outros. Além disso, ele dará acesso a um Sistema de Lições Aprendidas, tanto para o lançamento de lições quanto para a sua coleta.

Além de concentrar conhecimento, o SGC-FN é responsável também por sua difusão. Neste sentido, destaca-se o Programa de Leitura Profissional que visa a:

[...] aprimorar os conhecimentos profissionais, as competências individuais e estimular o hábito da leitura dos militares do CFN, contribuindo para o desenvolvimento da capacidade de análise, síntese, raciocínio lógico e sistematizado do Fuzileiro Naval. (BRASIL, 2015).

Com os destaques ora apresentados, buscou-se iluminar as possibilidades de expansão do SGC-FN e, conseqüentemente, do próprio CDDCFN.

Conclusão

A presente conclusão inicia-se retomando a última frase colocada em destaque pelo Almirante Cantídio, em sua obra *O Combatente Anfíbio*: “PENSAR E AGIR - disso depende NOSSO FUTURO.” (CANTÍDIO, 2010).

O SGC-FN procurou estabelecer uma ponte entre essas palavras, escritas em 1992, e a forma como o CFN vem construindo seu futuro, cômico, ao mesmo tempo, de que atravessa a era do conhecimento e de todo o cabedal de vivências acumulados em mais de dois séculos de história.

Buscou-se demonstrar o ganho institucional representado pelo advento do SGC-FN. Esse sistema, que organiza o saber e o pensar do CFN, deve ter sua efetividade mensurada pelo sucesso das ações de seus principais usuários, os Fuzileiros Navais. Essa ferramenta, construída e gerida, em grande medida, pelo CDDCFN, possibilitará ampliar a velocidade, a qualidade e a quantidade das trocas de conhecimento e doutrina anfíbios, o que, em última análise, deve servir como um multiplicador do poder de combate dos GptOpFuzNav.

Desta forma, pretende-se que o CFN esteja apto a cumprir a destinação estabelecida em sua Visão de Futuro de ser imprescindível para a proteção da Amazônia Azul. Para tanto, o CFN hoje arquiteta o seu pensar, base das inúmeras ações a que tem sido, e continuará a ser, chamado a cumprir em nome da pátria.

Referências

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, 2015. No prelo.

CANTÍDIO. Luiz Carlos da Silva. O Combatente Anfíbio. **O Anfíbio**, Rio de Janeiro, ano XXIX, p. 67-109, out. 2010. Edição extra.

MONTEIRO. Alvaro Augusto Dias. A próxima singradura. **O Anfíbio**, Rio de Janeiro, ano XXIX, p. 9-65, out. 2010. Edição extra.

MOTTA, Fernando Cesar S. et al. Preparo e Emprego: a Organização do CFN e o Emprego dos GptOpFuzNav - A Visão do CFN 2020. In: SEMINÁRIO DO BICENTENÁRIO DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS, 2008. Rio de Janeiro. **Relatórios...** Rio de Janeiro: Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, 2008.