

**POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA
PARAÍBA: O gerenciamento dos “anjos da vida”**

Oswaldo Barbosa de Pontes Neto

**João Pessoa - PB
Novembro - 2016**

Oswaldo Barbosa de Pontes Neto

Artigo apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa (CEPE), da Polícia Militar da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientadora: Prof^ª. Ma. Fernanda Mendes Cabral Coelho.

Linha de Pesquisa: Sistemas, Instituições e Gestão Integrada em Segurança Pública;

João Pessoa - PB
Novembro - 2016

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DA PARAÍBA: O gerenciamento dos “anjos da vida”

Oswaldo Barbosa de Pontes Neto¹

Resumo:

O contexto das inovações gerenciais surgidas na sociedade contemporânea exige cada vez mais a eficácia e a excelência na qualidade dos serviços institucionais e tem apostado na Gestão do Conhecimento (GC) como fator primordial às tomadas de decisão nas organizações. Nesta perspectiva, este estudo teve o objetivo de analisar as ações relacionadas à GC no Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba (CBMPB), destacando as atividades de gerenciamento desenvolvidas junto aos “anjos da vida”. Para tanto, foram utilizados os seguintes procedimentos: levantamento bibliográfico sobre a temática nos ambientes organizacionais privado, público e militar; pesquisa de campo realizada na instituição por meio da análise documental da legislação vigente e dos Anuários CBMPB – Fatos/Números; e aplicação de questionários semiabertos e fechados com os gestores estratégicos e oficiais superiores da corporação, respectivamente. A partir do estudo exploratório, realizou-se análise qualitativa e quantitativa dos dados utilizando como pressupostos o Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira, o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública/2016 (GESPUBLICA) e a metodologia proposta para GC na Polícia Militar do Estado de São Paulo. Os resultados da pesquisa apontam uma ausência de gerenciamento do conhecimento que repercute diretamente nas ações estratégicas do CBMPB. Assim, verificou-se a necessidade da implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento que viabilize a formação de uma cultura organizacional que contemple o conhecimento produzido pelos bombeiros militares no CBMPB, criando um ambiente favorável à aprendizagem contínua dos “anjos da vida” e, conseqüentemente, ampliando a qualidade e a excelência nos serviços prestados à população.

Palavras-Chave: Segurança Pública. Gestão do Conhecimento. Gerenciamento. Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba.

Abstract:

The context of management innovations that emerged in contemporary society demands, increasingly, efficiency and excellence in the quality of institutional services and has focused on Knowledge Management (KM) as a key factor for decision-making in organizations. In this perspective, this study aimed to analyze the actions related to the KM in the Military Firefighters Corps of Paraíba (CBMPB), highlighting management activities developed along the "anjos da vida". Therefore, the following procedures were used: bibliographic survey on the subject in private, public and military organizational environments; field research at the institution through documentary analysis of current legislation and CBMPB Annuals – Facts/Numbers; and application of half open and closed questionnaires to strategic managers and corporation senior officers, respectively. From the exploratory study, it was carried out qualitative and quantitative analysis of data using as assumptions the KM Model for the Brazilian Public Administration, the Instrument for Evaluation of Public Management / 2016 (GESPUBLICA) and the methodology proposed for KM in the Military Police of São Paulo.

¹ Capitão do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba - aluno do Curso de Especialização *Latu Senso* em Segurança Pública no Centro de Pós-Graduação e Pesquisa da Polícia Militar da Paraíba (PMPB). Bacharel em Segurança Pública pela PMPB e Tecnólogo em Gestão Pública pela UFPB. Email: bmosvaldo85@gmail.com

The survey results indicate a lack of knowledge management that has a direct impact on the CBMPB strategic actions. Thus, it was found the need for the implementation of a Knowledge Management Program that enables the formation of an organizational culture that includes the knowledge produced by firefighters in CBMPB, creating a favorable environment for “anjos da vida” continuous learning and, consequently, increasing the quality and the excellence in services to the population.

Keywords: Public security. Knowledge Management. Management. Military Fire Department of Paraíba.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea vivencia reconfigurações significativas na gestão das organizações, principalmente relacionadas às informações e aos conhecimentos, fatores decisivos para as instituições econômicas e políticas que enfrentam a volatilidade e seletividade das demandas do mercado mundial. Segundo Stewart (1998, p. 13), esses ativos organizacionais “são as armas termonucleares competitivas de nossa era”. Em consequência, surgem novos tipos de gestão que passam a exigir novas habilidades e competências as quais serão decisivas para o sucesso das organizações e, nesse contexto, o conhecimento assume o papel principal.

Em se tratando do setor público brasileiro, cria-se um panorama complexo onde os gestores responsáveis pelo corpo funcional das diversas instituições públicas procuram adotar ideias e soluções que profissionalizem os servidores e, ao mesmo tempo, criem um ambiente propício à produção e disseminação do conhecimento, com o intuito de melhorar os bens e serviços públicos ofertados e atender com excelência o cidadão. Daí, a proposta de utilização da Gestão do Conhecimento (GC) para fomentar a excelência no ambiente organizacional, gerenciando as aprendizagens e as informações com maior precisão e eficiência. Segundo Murici (2001), a GC é um processo de criação, organização e sistematização do conhecimento baseado nas ações e objetivos organizacionais definidos estrategicamente.

O Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba (CBMPB), no tocante à autonomia administrativa, financeira e orçamentária, é um órgão recente dentro da estrutura organizacional da administração direta do poder executivo estadual, tendo apenas nove anos de gestão própria, o que acarreta em problemas gerenciais que necessitam de reflexão para aperfeiçoar os serviços prestados à sociedade.

Assim, este estudo busca apreciar como o conhecimento é gerenciado no contexto do CBMPB e se esse gerenciamento está alinhado às perspectivas da Gestão do Conhecimento. Portanto, a pesquisa tem como objetivo analisar as ações relacionadas à GC no âmbito dessa corporação, destacando as atividades de gerenciamento desenvolvidas junto aos “anjos da vida” sob a perspectiva dos gestores estratégicos e dos oficiais superiores da corporação.

Para tanto, inicialmente, o texto define e contextualiza os conceitos relacionados com a GC como gestão, conhecimento, inteligência coletiva, ciberespaço e aprendizagem organizacional, tendo como base as contribuições teóricas de Drucker (1993), Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1998), Murici (2001), Probst, Raub e Romhardt (2002), Lévy (2003), Figueiredo (2005), Alvarenga Neto (2008), Dias (2011), Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011) e Agune et al. (2014).

No capítulo seguinte, segue correlacionando a Gestão do Conhecimento com as especificidades inerentes às organizações públicas, fundamentado no Caderno nº 11 do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE, nº 11, 1997), no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) proposto por Batista (2012) e no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública/2016 (IAGP 250 Pontos) do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA

Na sequência, aborda a contextualização da GC no ambiente militar, tendo como lastro as considerações de Schmitt, Costa e Moretto Neto (2012) e a metodologia para Gestão do Conhecimento na Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) defendida por Rachide (2014), e, em seguida, apresenta o histórico, a estrutura básica e o quadro de pessoal do CBMPB previstos na legislação vigente, ressaltando os setores e os atores organizacionais diretamente responsáveis pelas definições de estratégias e pelas tomadas de decisão em nível estratégico.

Em prosseguimento, inicia-se o estudo exploratório com a discussão qualitativa e quantitativa dos resultados da pesquisa de campo, tendo por base os dados e os resultados coletados nos Anuários CBMPB - Fatos e Números dos últimos cinco anos, nos questionários semiabertos aplicados aos gestores estratégicos e nos questionários fechados disponibilizados aos oficiais superiores de toda a corporação.

Por fim, após discutir os resultados encontrados, analisa-se a GC no CBMPB no tocante às ações gerenciais efetivadas e ao gerenciamento reconhecido pelo núcleo estratégico e diagnosticado pela a avaliação dos oficiais superiores, sendo verificada a necessidade de implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento (PGC) alicerçado nos direcionadores estratégicos da corporação e nos anseios impostos pelos cidadãos.

2 CONCEITUANDO GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

Para compreender as novas formas de gerir o conhecimento, torna-se indispensável esclarecer conceitos e contextos relativos à concepção dada ao termo gestão na literatura acadêmica. Destaca-se o que foi proposto por Dias (2011, p.11) quando definiu gestão como a ação de “[...] lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz.”. Nesse sentido, a parte relativa aos conhecimentos é tratada como sendo a incorporação de várias ciências as quais devem ser levadas em consideração nas ações gerenciais, tais como a psicologia, a antropologia, a sociologia, a estatística, a mercadologia, a ambiental, entre outras (DIAS, 2011). Observa-se o desafio criado a partir dessa concepção, pois, para incorporar os saberes essenciais dentro do vasto universo científico, há de se ter uma reflexão profunda e sistemática pelos tomadores de decisão. Assim, convém trazer à baila o conceito desse ativo organizacional, estando, portanto, definido como

[...] o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, a regras do dia-a-dia e as instruções como agir. **O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas.** Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais. (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002, p. 29, grifo nosso)

É importante observar que o conceito de conhecimento está diretamente ligado às pessoas, o que o coloca em posição de destaque perante os fatores de produção tradicionais. Drucker (1993, p. 15) já afirmava no início dos anos 90 que “hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento”. Surge, então, a preocupação das organizações em fomentar um ambiente que propicie a gestão eficiente do mesmo, já que se encontra disponível em sua forma inicial no dia a dia dos profissionais que compõem seus quadros técnicos e gerencias. Entretanto, como se dá a criação de forma institucionalizada desse ativo intangível? Por esses parâmetros, segue as considerações expostas por Alvarenga Neto (2008, p. 5) quando afirma que

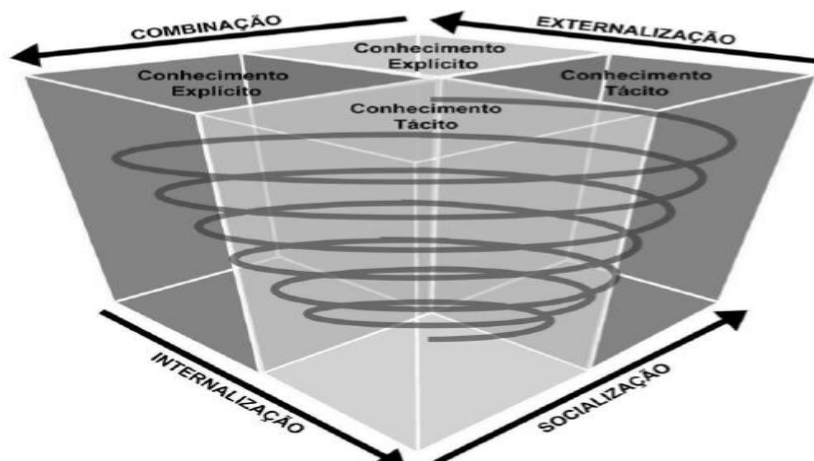
A criação do conhecimento é o processo pelo qual as organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação, com o propósito de gerar novo conhecimento através da aprendizagem organizacional. O novo conhecimento gerado, por sua vez, permite que a organização desenvolva novas habilidades e capacidades, crie novos produtos e serviços, aperfeiçoe os antigos e melhore seus processos organizacionais.

Sabendo disso, é importante frisar a existência de uma divisão clássica desse recurso organizacional em tácito e explícito. Segundo Agune et al. (2014), essa categorização surgiu aproximadamente 50 anos antes da GC como disciplina e foi proposta por Michael Polanyi, químico e filósofo húngaro. Segundo o mesmo, o conhecimento explícito “é de fácil articulação e pode ser expresso em documentos textuais, fórmulas matemáticas, mapas, etc.” E o tácito “é complexo, desenvolvido e interiorizado durante um longo período de tempo, sendo praticamente impossível reproduzi-lo num documento ou em uma base de dados.” (AGUNE ET AL., 2014, p. 60). Corroborando com o autor, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) os distinguem afirmando que “O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”.

Nota-se, então, que tais conhecimentos se diferem pelo fato que o explícito pode ser codificado e transferido, sendo encontrado em produções científicas, fórmulas matemáticas, documentos, base de dados, entre outros. Já o tácito, também definido como *knowhow*, está centrado no campo individual das pessoas as quais, a partir das ações, das emoções, das experiências, dos valores e das ideias, adquirem esse conhecimento o que dificulta sua formalização e comunicação.

É sob esse aspecto que Nonaka e Takeuchi (1997) alegam que, ao transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, codificando-o de forma a ser entendido por qualquer pessoa, é criado o conhecimento organizacional. A conversão ocorrida entre eles é dinâmica e dividida em quatro modos surgidos a partir da interação social. A figura abaixo indica essas conversões e mostra esse dinamismo o qual foi definido pelos autores como espiral do conhecimento:

Figura 1 - Espiral do conhecimento.



Fonte: Rachide (2014, p. 24), adaptada de Nonaka e Takeuchi (1997).

Observa-se, assim, os quatro tipos de processos propostos pelos autores, sendo descritos resumidamente da seguinte forma:

a) Na socialização ocorre a transferência do conhecimento tácito de pessoa a pessoa de forma experiencial e ativa, necessitando uma interação social direta entre os profissionais envolvidos e uma troca de experiências e modelos mentais. Tem como característica a relação entre mestre e aprendiz (NONAKA e TAKEUCHI, 1997);

b) Na externalização o conhecimento tácito é convertido em explícito, ocorrendo a captura e a codificação do mesmo de forma a fornecê-lo às pessoas da organização de maneira simples e de fácil utilização, independente de experiências anteriores. O diálogo entre as pessoas com seus saberes e seus interlocutores é fundamental nesse processo, uma vez que, a partir de questionamentos e do *feedback* na comunicação, eles conseguem uma maior clareza na articulação das ideias, facilitando essa conversão ocorrida do indivíduo para o grupo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997);

c) Na combinação acontece o ajuste e a associação de vários elementos de conhecimento explícito os quais são compilados em um documento único e coerente, implicando em consultas a outros elementos explícitos para a formação de uma nova fonte de consulta formal. Diferentemente da externalização, a dinâmica desenvolve-se a partir de conhecimentos explícitos entre grupos diferentes; (NONAKA e TAKEUCHI, 1997);

d) A internalização é o momento no qual há a absorção, a interpretação e a integração do conhecimento explícito gerado na fase anterior de forma individual e única por cada indivíduo, gerando novamente um conhecimento tácito. Nessa fase tem-se uma dinâmica baseada nas experiências práticas dos integrantes de uma organização ocorridas a partir dos postulados propostos nos elementos explícitos que, por meio de simulações ou casos reais, adquirem uma percepção particular das condições de aplicabilidade e dos limites dos processos, protótipos, sistemas, manuais técnicos, políticas e estratégias, todos definidos formalmente na fase anterior. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A GC atua gerenciando essa dinâmica cíclica (figura 1) que pode ser compreendida como “o processo da criação, da organização e da transferência do conhecimento para as pessoas que o necessitam nas organizações” (MURICI, 2001, p. 49). Dessa forma, as ações gerenciais do fluxo do conhecimento contribuem com a sua correta aquisição por parte das pessoas as quais precisam dele para operar de forma rápida as demandas impostas em seu local de trabalho.

Figueiredo (2005, p.4) corrobora com essa concepção ao afirmar que a GC é um estilo gerencial e de liderança, dando ênfase à valorização e aos cuidados “com o saber, com seus

detentores, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção dos conhecimentos”. É o resultado de uma série de ações, das quais se destaca o compromisso de forma contínua o qual envolve as pessoas, a aprendizagem e o ensino constante (FIGUEIREDO, 2005). Como resultados da aplicação da GC têm-se a rápida disseminação e compreensão coletiva do conhecimento, bem como a redução dos tempos de espera para a resolução dos problemas e a maior produtividade dos profissionais envolvidos (STEWART, 1998).

O aparecimento da Internet e o crescimento exponencial da capacidade humana em se comunicar, publicar e acessar os dados e as informações contribuem com os profissionais nas diferentes localidades, sendo considerados como elementos basilares desse novo cenário organizacional (TERRA, 2005). Tais meios favorecem a globalização e o aumento das inovações dentro das instituições, sendo cruciais a fim de que essa forma de gerir o conhecimento ganhasse espaço nas organizações. Assim, convém abordar a importância dada às novas tecnologias de informação e de comunicação surgidas com a pós-modernidade.

As inovações tecnológicas são ferramentas decisivas para coordenar a chamada inteligência coletiva. Essa inteligência é tratada por Lévy (2003, p. 28) como sendo aquela “[...] distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências”, alinhando-se, assim, com a GC na medida em que, ao buscar reconhecer as habilidades difundidas entre os indivíduos, fomenta a utilização delas para fins coletivos. Levy (2003) traz ainda o conceito de ciberespaço, onde se produz, reproduz e circula o conhecimento. O ciberespaço é composto pelas pessoas e seus saberes, permitindo a desterritorialização e interligando as culturas das mais variadas localidades, o que favorece o desenvolvimento, o reconhecimento, o enriquecimento mútuo e o intelecto coletivo (LÉVY, 2000).

A GC surge no contexto da pós-modernidade desafiando as pessoas e as instituições à gerirem o conhecimento de forma coletiva e produtiva, em cadeia, daí o diálogo com a aprendizagem organizacional. Segundo Scorsolini-Comin et al. (2011), a ideia de aprendizagem organizacional representa a forma como as organizações estabelecem sistemas de aprendizagem, ou seja, “como a organização se relaciona com o meio e dele extrai observações que incorpora com o objetivo de manter-se em constante desenvolvimento, agregando vantagens competitivas” e complementam que essa aprendizagem “[...] apresenta-se como uma política de desenvolvimento organizacional vinculada à estratégia da organização e utilizada como instrumento de assimilação do aprendizado das pessoas” (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011, p. 230-231).

Portanto, observa-se que a GC e a aprendizagem organizacional estão intimamente relacionadas, uma vez que o conhecimento contido nas pessoas, após devidamente processado em conhecimento organizacional e compartilhado de forma ampla com os servidores, pode gerar um aumento exponencial na maneira de aprender da instituição, tendo como consequência um ciclo de desenvolvimento, o qual culmina numa prestação de serviço de excelência para o cidadão.

Com isso, passe-se a questionar e debater de que forma essas concepções se inseriam dentro do setor público brasileiro e, o mais desafiador, como aplicar métodos que levem em consideração os aspectos culturais e sociais intrínsecos à administração pública do país.

2.1 A Gestão do Conhecimento no setor público brasileiro

Ao propor o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado Brasileiro (PDRAE) no ano de 1995, o então ministro do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) Luiz Carlos Bresser-Pereira buscou incentivar e defender o uso de estratégias empresariais privadas como fator de melhoria dos bens e serviços públicos ofertados à população. Dos vários temas tratados pelo MARE e seus Cadernos² da Reforma do Estado publicados, a profissionalização e a valorização dos servidores públicos ganharam atenção especial. O Caderno MARE nº 11/1997 foi elaborado e trouxe ao debate público o tema “A Nova Política de Recursos Humanos”. Em respostas as disfunções dos modelos de administração pública patrimonialista e burocrático, o documento prega a adoção do modelo gerencial o qual “procura, sem se afastar do estado de direito, adequar as organizações públicas às contingências específicas de lugar e momento, emprestando-lhes sobretudo maior agilidade e eficiência; prioriza, portanto, os resultados.” (BRASIL, 1997, p. 8).

Dessa forma, Batista (2012), propondo um modelo específico para a Administração Pública brasileira, coloca que a GC inclui qualquer atividade relacionada com a captura, uso e compartilhamento do conhecimento pela organização. Sua implementação é imprescindível para o setor público, tendo em vista a necessidade de atuar de forma efetiva no ambiente atual onde a informação e o conhecimento são peças chaves para o alcance dos objetivos organizacionais, beneficiando, assim, toda sociedade do país (BATISTA, 2012).

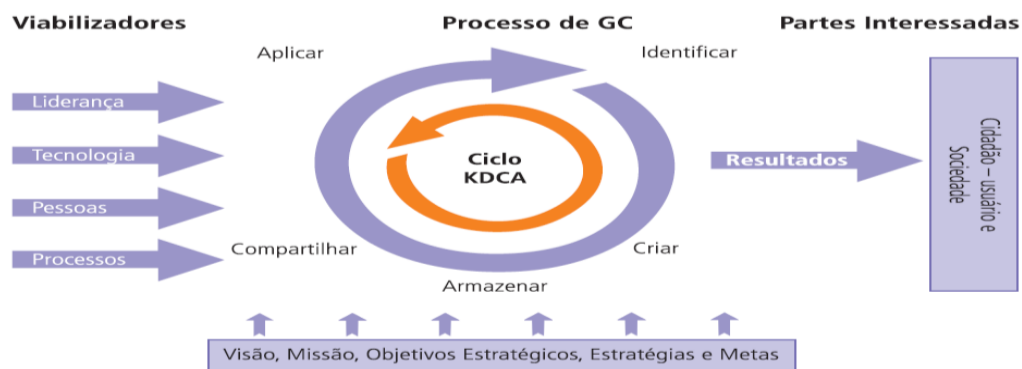
Batista (2012) defende ser necessário adotar um método específico de GC para a Administração Pública brasileira o qual seja genérico, holístico e focado em resultados,

² Ao todo foram elaborados 17 Cadernos, conforme site:<http://www.bresserpereira.org.br/recipient3.asp?cat=100>

favorecendo, assim, a aplicação em qualquer organização pública por meio do entendimento integral das ações propostas, bem como contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos e do melhoramento do desempenho nos serviços prestados à população.

Batista (2012), após analisar algumas produções nacionais e internacionais que propuseram modelos e instrumentos de avaliação para implantação da GC como o Mapa Rodoviário para a Gestão do Conhecimento (*Road Map for Knowledge Management Results*) da *American Productivity and Quality Center* (APQC), o Modelo de Avaliação do Fórum Europeu de GC, o Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública do GESPÚBLICA³, entre outros, propôs o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), um modo genérico e holístico de GC para a melhoria sistemática das atividades gestoras, conforme esquematizado na figura 2:

Figura 2 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB).



Fonte: Batista (2012, p. 52)

Conforme traz Batista (2012), o modelo tem seis componentes, sendo o primeiro deles o planejamento estratégico da organização. Logo, a GC deve estar alinhada com a visão, a missão, os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas, elementos definidos na formulação do planejamento geral.

Após esse alinhamento com os direcionadores estratégicos, o segundo componente é composto pelos viabilizadores, intitulados também de fatores críticos de sucesso. O quadro abaixo resume e elenca as competências principais de cada um deles:

Quadro 1- Viabilizadores (Fatores Críticos de Sucesso) do MGCAPB

Viabilizador	Ações e Competências
Liderança	Apresentar e reforçar a visão e as estratégias de GC; Estabelecer uma estrutura de governança e de arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC;
Tecnologia	Definir a base tecnológica como centro; Possuir ferramentas e técnicas que favoreçam a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, tais como Portais, Intranets, Extranets, Sistemas de <i>workflow</i> , Gestão de conteúdo, Gestão Eletrônica de Documentos (GED), <i>Data Warehouse</i> , <i>Data mining</i> , etc;

³ Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250_pontos_novo.pdf

Pessoas	Efetivar programas de educação e capacitação; Desenvolver carreiras que incrementem a habilidade dos servidores e gestores públicos de identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento; e adotar práticas como Fóruns presenciais e virtuais/Listas de discussão, Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento, Educação corporativa, Narrativas, <i>Mentoring e coaching</i> , e Universidade corporativa;
Processos	Definir as competências essenciais; Ajustar os sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos; Adotar um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos, o gerenciamento dos processos de apoio e finalísticos principais, e a avaliação e a melhora contínua desses processos; Instituir ferramentas práticas, nomeadamente: Melhores práticas - <i>Best practices</i> , <i>Benchmarking</i> interno e externo, Sistemas de inteligência organizacional, Mapeamento ou auditoria do conhecimento, Sistema de gestão por competências, Banco de competências organizacionais, Banco de competências individuais, Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis, entre outros.

Fonte: Adaptado a partir do MGCAPB proposto por Batista (2012).

O terceiro componente do modelo é o processo de GC o qual se refere a cinco atividades principais listadas e acompanhadas de determinadas práticas conforme o quadro 2:

Quadro 2 – Processo de GC do MGCAPB

Atividades	Práticas em GC
Identificação	Instrumento para a avaliação do GC na administração pública; café do conhecimento; comunidades de prática; mapeamento do conhecimento; ambientes virtuais colaborativos; e banco de competências individuais ou banco de talentos ou páginas amarelas;
Criação	<i>Brainstorming</i> ; café do conhecimento; comunidades de prática; revisão pós-ação; ambientes virtuais colaborativos; blogs e repositórios de conhecimento;
Armazenamento	Revisão pós-ação; café do conhecimento; comunidades de prática; taxonomia; repositórios de conhecimento; blogs e ambientes virtuais colaborativos;
Compartilhamento	Revisão pós-ação; café do conhecimento, comunidades de prática, taxonomia, repositórios de conhecimento, blogs, ambientes virtuais colaborativos, ambientes físicos colaborativos e narrativas
Aplicação	Utilizar e reutilizar o conhecimento na instituição, transformando-o em ação ou decisão.

Fonte: Adaptado a partir do MGCAPB proposto por Batista (2012).

O quarto componente do modelo prevê uma adaptação do ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e atuar corretivamente) ao ambiente proposto nos componentes anteriores. A etapa “P”(planejar) desse ciclo é substituída pela etapa “K”(knowledge/conhecimento) a qual tem como objetivo focar as ações em busca desse ativo, não significando a ausência de planejamento, mas, sim, colocá-lo como propulsor dos processos de GC. Nessa fase são realizadas as definições para a identificação, a mensuração (indicador), a meta e o método para criação do conhecimento útil à organização, podendo ser extraído tanto no ambiente interno, como no ambiente externo. Por fim, é elaborado o plano propriamente dito cujos objetivos é captá-lo e/ou cria-lo para buscar a meta, compartilha-lo com aqueles responsáveis pela utilização nas atividades executadas e aplica-lo aos casos concretos durante a atuação profissional dentro da organização. (BATISTA, 2012)

Os resultados da GC são o quinto componente e são divididos em imediatos e finais. Os primeiros se referem à aprendizagem e inovação, e o aumento da capacidade de realização

individual, de equipes, da organização e da sociedade. Já os últimos são decorrentes dos resultados imediatos e aparecem na forma de aumento da eficiência, da melhoria da qualidade e da efetividade social, e da contribuição para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade para o setor público e o desenvolvimento do país.

O sexto e último componente desse modelo traz à tona os detentores legítimos desse contexto de busca da excelência na prestação dos serviços públicos. Batista (2012) destaca o cidadão-usuário e a sociedade como as partes interessadas, devendo a Administração Pública não apenas visualizar o cidadão como o destinatário de seus serviços e de suas ações, mas também se preocupar com a sociedade como um todo, definindo e contemplando pautas essenciais como “desenvolvimento, responsabilidade pública, inclusão social, interação e gestão do impacto da atuação da organização na sociedade.” (BATISTA, 2012, p. 70)

Percebe-se, então, que o modelo proposto acima consegue alinhar as formas inovadoras de gerenciamento do conhecimento com as exigências encontrados no âmbito do setor público, notadamente os princípios constitucionais e um dos pilares da Administração Pública que é o interesse da coletividade.

Esse aspecto da gestão é um dos critérios que são avaliados no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP 250 Pontos) do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto Federal 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, sendo coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o que demonstra a relevância da temática para as organizações públicas que buscam a excelência na prestação dos serviços.

Esse instrumento possui uma tabela com oito critérios de avaliação (governança; estratégia e planos; cidadão-usuário; interesse público e cidadania; informação e conhecimento; pessoas; processos; e resultados) os quais possuem alíneas com características a serem avaliadas as quais descrevem práticas de gestão que atendem aos requisitos dos Critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública e do Ciclo de Controle dos padrões de trabalho. A escala proposta para avaliação fornece condições de observar o quanto é atendido desses requisitos pelas instituições. Ela, de forma global, varia de 0 a 250 pontos, sendo cada critério avaliado conforme a sua respectiva pontuação máxima. Essa avaliação gerencial é proposta a partir de duas dimensões: os processos gerenciais e os resultados. Com isso, consegue-se mensurar a efetividade da gestão de uma instituição pública.

Dentro desta ótica, buscou-se destacar na seção seguinte a peculiaridade do ambiente militar, bem como o histórico, a estrutura organizacional e a composição dos quadros de pessoal do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO AMBIENTE MILITAR E O CBMPB

Segundo Schmitt et. al. (2012), o estudo na área da administração em ambientes militares é pouco debatido no país e tem a peculiaridade de ser distinto das organizações civis em virtude dos regimentos e legislações próprias aplicáveis aos militares. Porém, esse ambiente é composto pelos mesmos princípios constitucionais da Administração Pública e focado no interesse público. Consideram, inclusive, que para realizar estudos dentro desse contexto é necessário ir além da análise dos processos operacionais e humanos, devendo ser considerada “[...]a dinâmica e complexidade da (s) cultura (s) e subcultura(s) que permeiam as práticas dos processos gerenciais e das lideranças que conformam essas rotinas no cotidiano militar” (SCHMITT, COSTA E MORETTO NETO, 2012, p.11).

Em vista disso, apresenta-se, resumidamente, a metodologia proposta por Rachide (2014) à Polícia da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), tendo por base os métodos utilizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o modelo originário para programas de qualidade de melhoria contínua (*Kaizen*) e o método da *Asian Productivity Organization* (APO) – Organização Asiática de Produtividade.

Nesta perspectiva, Rachide (2014) propôs uma metodologia mediada por um Programa de Gestão do Conhecimento (PGC) a qual possui quatro etapas: Diagnosticar: realização de uma autoavaliação e da elaboração do *business case* (caso de negócio); Planejar: planejamento do PGC; Desenvolver: fomentar a interação e o desenvolvimento do conhecimento em toda organização; Implementar: discussão dos fatores críticos de sucesso e definição dos meios para manter os resultados a serem obtidos. Com isso, visa o aprimoramento do fluxo das informações, com o intuito de facilitar o acesso às informações, evitar o retrabalho e desperdício financeiro, reduzir os processos e realizar o potencial de ganho (RACHIDE, 2014).

Dito isso, convém explicar pontos específicos do CBMPB que são essenciais para sua inserção contextual dentro da temática. Segundo o Anuário - Fatos e Números/2015, o Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba foi instituído no governo do Dr. Francisco Camilo de Holanda por meio do Decreto Estadual nº 844 de 09 de junho de 1917 que criou uma Seção de Bombeiros composta por um efetivo de 30 homens oriundos da então Força Pública,

atualmente denominada Polícia Militar do Estado da Paraíba. Apesar de ser uma instituição estadual quase centenária, somente conseguiu sua emancipação administrativa, financeira e orçamentária no ano de 2007, momento em que não mais se subordinaria à PMPB por força da Emenda Constitucional Nº 25 datada de 06 de novembro de 2007 que alterou dispositivos da Constituição Estadual e instituiu o CBMPB como integrante do sistema organizacional da Segurança e da Defesa Social. A emenda trouxe ainda as missões constitucionais incumbidas à corporação, como as ações de prevenção e combate a incêndios, de busca e salvamento, de atividades de defesa civil, de ajuda às vítimas de sinistros e calamidades, e de outras atividades compatíveis com seus objetivos, constantes em lei (PARAÍBA, 1989). A emancipação foi consolidada pela aprovação de duas leis, a Lei Estadual Nº 8.443/2007 que definiu sua organização básica e a Lei Estadual Nº 8.444/2007 que fixou seu o efetivo.

A Lei Estadual Nº 8.443/2007, em seu artigo 11, define os quadros de pessoal que compõe o efetivo previsto de 2.995 (dois mil, novecentos e noventa e cinco) bombeiros militares. São preconizados quatro quadros definidos e quantificados da seguinte maneira: Quadro de Oficiais Bombeiros Militares (QOBM) – 255 (duzentos e cinquenta e cinco); Quadro de Oficiais Administrativos Bombeiros Militares (QOABM) – 79 (setenta e nove); Quadro de Praças Bombeiros Militares Combatentes (QBMP-0) – 2.515 (dois mil, quinhentos e quinze); e Quadro de Praças Bombeiros Militares Especialistas (QBMP-4) – 143 (cento e quarenta e três).

A Lei Estadual Nº 8.444/2007 deliberou a estrutura e a organização da corporação, dividindo-a em órgãos de Direção Geral, de Direção Setorial, de Apoio e de Execução. Para a compreensão do presente trabalho é importante definir as competências legais dos órgãos de Direção Geral e Setorial, e definir os potenciais oficiais que ocupam os postos de maior hierarquia na instituição, sendo, portanto, detentores das prerrogativas gerenciais dessa estrutura. Segundo os Artigos 9º e 11 da citada lei, a Direção Geral é composta pelo Estado-Maior, responsável pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle de todas as atividades da corporação, inclusive dos órgãos de Direção setorial e de Execução no cumprimento de suas missões, e as seções que o compõe: 1ª Seção BM/1- assuntos relativos à pessoal e legislação; 2ª Seção BM/3- assuntos relativos a informações; 3ª Seção BM/3- assuntos relativos às operações, instruções, ensino e estatística; 4ª Seção BM/4- assuntos relativos à logística e controle de material; 5ª Seção BM/5- assuntos civis, relações públicas e atividades educativas; 6ª Seção BM/6- assuntos relativos a planejamento, orçamento e FUNESBOM (Fundo Especial); e Centro de Operações do Corpo de Bombeiros (COCB) – responsável pelo controle e coordenação das atividades operacionais (PARAÍBA, 2007 b).

Os órgãos de Direção Setorial são constituídos pelas Diretorias (Diretoria de Pessoal; Diretoria de Finanças e FUNESBOM; Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa; Diretoria de Apoio Logístico; e Diretoria de Atividades Técnicas) as quais, de forma sistemática, atuam nas “atividades de administração financeira, ensino, contabilidade, atividades técnicas, auditoria, pessoal e logística” (PARAÍBA, 2007 b, Art. 14).

Tanto os órgãos de Direção Geral como os de Direção Setorial são chefiados por oficiais pertencentes ao QOBM e, mais especificamente, ao círculo dos oficiais superiores – Majores (MAJ), Tenentes-Coronéis (TC) e Coronéis (CEL), seguindo a ordem de grau hierárquico e de responsabilidade prevista em lei - que ao longo de suas carreiras devem ser preparados para o exercício de comando, chefia e direção das organizações militares. Legalmente, são previstos um total de 48 (quarenta e oito) oficiais superiores, sendo 5 (cinco) Coronéis, 15 (quinze) Tenentes-Coronéis e 28 (vinte e oito) Majores. São esses atores organizacionais que devem pensar e decidir os aspectos gerenciais a serem implantados na corporação.

Após esse breve histórico da corporação e a explanação da estrutura básica e da composição dos integrantes pertencentes ao CBMPB, fez-se necessário analisar especificamente a GC da organização.

4 O GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO DOS “ANJOS DA VIDA”

Os profissionais bombeiros têm como lema universal: “Vida alheia e Riquezas Salvar”, essa missão repercute diretamente nas representações acerca das identidades culturais que adquire junto à sociedade que comumente os reconhece como “Anjos da vida”. Tamanha admiração advém da nobre responsabilidade com a preservação da vida das pessoas, do patrimônio e do meio-ambiente, o que torna a profissão bombeiro militar ainda mais desafiante tendo em vista um cenário que requer conhecimentos diversos para atuar em situações complexas e de risco iminente para as vítimas e para o próprio profissional.

Com isso, o gerenciamento dos bombeiros militares a partir dos pressupostos tratados pela GC pode proporcionar uma melhoria institucional, tendo como resultados mais vidas salvas, maior proteção ao patrimônio coletivo e individual, bem como uma atenção especial ao meio ambiente.

O diagnóstico e a avaliação dos aspectos gerenciais relativos à GC no CBMPB seguiram as seguintes estratégias: levantamento documental; questionário semiaberto com os

gestores estratégicos relacionados diretamente com a temática e questionário fechado com os oficiais superiores.

O levantamento documental foi selecionado a partir da legislação vigente e dos Anuários Institucionais – Fatos e Números dos últimos cinco anos. Deles, foram extraídos dados e informações acerca das atividades realizadas na corporação relacionadas com a GC, bem como definidos os atores organizacionais responsáveis pela gestão da corporação.

Concomitantemente, foi disponibilizado um questionário semiaberto contendo onze questões. Oito delas foram elaboradas e adaptadas a partir do critério “Informação e Conhecimento” do IAGP 250 Pontos o qual é composto por sentenças que solicitam a descrição das práticas de gestão e os seus respectivos padrões de trabalho, porém, com uma adaptação nas opções de resposta, ou seja, ao invés de utilizar a pontuação prevista nesse instrumento, optou-se a utilização da relação binária “SIM” ou “NÃO”, sendo solicitada uma justificativa com a indicação das ações gerenciais existentes nas respostas marcadas com “SIM”. Participaram da pesquisa 05(cinco) gestores estratégicos ocupantes dos seguintes cargos: Comandante Geral (CEL), Diretor de Ensino, Instrução e Pesquisa (TC), Diretor de Pessoal (TC), Chefe da 3ª Seção do Estado Maior (CEL) e Chefe da 6ª Seção do Estado Maior (CEL).

Por último, foi realizado um diagnóstico a partir da avaliação feita pelos majores, tenentes-coronéis e coronéis, utilizando-se de parte da etapa inicial do método elaborado por Rachide (2014) a qual tem como ponto de partida a aferição do nível de maturidade em GC. Nessa fase, é prevista uma autoavaliação composta de 43(quarenta e três) itens subdivididos em 07 (sete) critérios: liderança em GC; processo; pessoas; tecnologia; processos de GC; aprendizagem e inovação; e resultados da GC. Cada um deles composto por 06 (seis) itens, com exceção do critério liderança em GC o qual possui 07(sete) itens a serem avaliados. Isto posto, após a definição dos critérios que mais se enquadravam com o objetivo do trabalho, foi disponibilizado a todos os oficiais superiores um questionário fechado contendo 12 (doze) questões extraídas dos critérios “Processos em GC” e “Aprendizagem e Inovação” da proposta de Rachide (2014), sendo adaptadas ao contexto do CBMPB.

Os questionamentos foram avaliados seguindo a escala indicada por Rachide (2014), variando de 1 a 5 com base nas evidências constantes na instituição e pontuados de acordo com as seguintes descrições: 1 = as ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas; 2 = as ações descritas são mal realizadas; 3 = as ações descritas são realizadas de forma adequada; 4 = as ações descritas são bem realizadas; 5 = as ações descritas são muito bem realizadas. Responderam ao questionário fechado 81,25% do universo de oficiais

superiores previsto na Lei de Fixação do Efetivo, totalizando 39 (trinta e nove) participações, distribuídos da seguinte forma: 22(vinte e dois) majores, 14(quatorze) tenentes-coronéis e 03(três) coronéis. Dentre os sujeitos, constaram os responsáveis pelas Diretorias, os chefes de seção do Estado-Maior, os chefes dos Gabinetes do Comandante Geral e do Subcomando Geral, os Comandantes Regionais e os Comandantes e Sub Comandantes dos Batalhões de Bombeiro Militar (BBS), abrangendo, assim, os responsáveis por todas as cidades que possuem unidades da corporação.

4.1 O CBMPB e o conhecimento

Para abordar como o conhecimento é tratado internamente pelo CBMPB foram utilizadas as informações constantes nos Anuários do CBMPB Fatos e Números dos últimos cinco anos com o intuito de extrair as ações realizadas pela instituição relacionadas a esse ativo. No último anuário referente ao ano de 2015, verificou-se que a instituição possui em atividade 1.249 bombeiros militares alocados em sete quadros de pessoal e divididos em dois círculos hierárquicos (oficiais e praças). Esse número corresponde a apenas 41,70% do total de 2.995 previsto no artigo 11 da Lei nº 8.443 de 28 de dezembro de 2007, o que demonstra um déficit considerável de pessoal para suprir as demandas administrativas e operacionais da corporação. Tal constatação reforça ainda mais a necessidade de se ter uma atenção especial com a aprendizagem organizacional fomentada por uma gestão efetiva do conhecimento organizacional.

Além disso, os anuários contêm um capítulo intitulado de “Educação Profissional”, onde são registradas as atividades educacionais realizadas em cada ano na corporação dentre elas: Cursos de Formação; Cursos de Habilitação; Cursos de Pós Graduação *Lato Sensu*; Cursos de Pós Graduação Militar; Cursos de Qualificação Profissional; e Treinamentos de Qualificação Profissional. Nos últimos cinco anos foram contabilizados um total de 3.734 (três mil, setecentos e trinta e quatro) participantes dessas ações citadas. No entanto, apesar da importância das atividades, a cada ano parte do efetivo não teve acesso a essas capacitações no período analisado, como também não se verificou ações concretas de Gestão do Conhecimento por meio dos viabilizadores⁴ propostos por Batista (2012).

No decorrer da pesquisa documental não se observou um programa ou ação planejada de GC na instituição. Ao acessar o site⁵ da corporação, constatou-se a não disponibilidade ou

⁴ Apresentados no Quadro 1: Viabilizadores do MGCAPB, pp.10-11

⁵ Site: <http://www.bombeiros.pb.gov.br/>

indicação de manuais técnicos, produções acadêmicas, biblioteca física ou virtual, ambientes virtuais corporativos ou redes formais de conhecimento oferecidos ao seu público interno. Nessas condições, viu-se uma carência institucional no tocante ao gerenciamento do conhecimento, o que será confirmado adiante com a pesquisa realizada com a alta administração e com os oficiais superiores do CBMPB.

4.2 A visão dos gestores estratégicos

Após tratamento e análise dos dados, obtiveram-se os seguintes resultados juntos aos gestores estratégicos da corporação:

a) Verificou-se que todos os gestores indicaram a não adequação de questionamentos referentes a itens essenciais a qualquer organização, especificamente: Os sistemas de informação atendem às necessidades identificadas e permitem o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade)? As informações utilizadas são confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários? As informações utilizadas são confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários? Possui planos de ações formais relativos aos processos de Gestão de Conhecimento (Identificação, Criação, Armazenamento, Compartilhamento, e Aplicação)? São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade)? Isso demonstra uma carência de atividades e de sistemas de informação que tragam confiabilidade às decisões e propiciem um ambiente favorável à identificação e ao registro dos conhecimentos relevantes. Ou seja, quase metade dos itens avaliados por esses gestores não apresentam ações gerenciais efetivas na corporação, o que denota um cenário preocupante e, ao mesmo tempo, indica a existência de várias oportunidades de desenvolvimento gerencial, as quais devem ser levadas em consideração pela cúpula estratégica da corporação;

b) Ao serem indagados sobre a existência de um planejamento estratégico definido na corporação, 03(três) responderam que o CBMPB possui o planejamento, porém, ao comentarem suas respostas, todos afirmaram não possuir ações concretas em decorrência dos objetivos traçados no planejamento estratégico inicial que está sendo discutido no ano de 2016. Tal fato foi comprovado ao ser acessado o site da corporação, onde facilmente encontram-se os direcionadores estratégicos do planejamento, porém sem as estratégias e os planos de ação a serem executados;

c) Quando pesquisados se já conheciam o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública -250 Pontos do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização –

GESPÚBLICA e se já havia sido realizada alguma avaliação gerencial baseada no mesmo, 02 (dois) informaram conhecer o instrumento, enquanto 03 (três) alegaram desconhecimento. Todavia, os que já tiveram acesso afirmaram que nunca fora aplicado esse tipo de avaliação na instituição, o que demonstrou a necessidade dos setores estratégicos da corporação em viabilizar diagnósticos periódicos para avaliar o grau de eficiência e as atividades gerenciais;

d) Relativo à produção das informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão, permitindo o controle em todos os níveis da organização, somente 01 (um) oficial afirmou que são produzidas, porém, ao justificar sua resposta, informou que as ações não eram adotadas em todas as áreas da administração ou das operações, demonstrando um grau de incoerência com a pergunta abordada, uma vez que o controle eficiente nos diversos níveis da organização necessita cobrir todas as áreas de atuação profissional, administrativas e operacionais. Notou-se, assim, que o processo decisório carece das informações essenciais à tomada de decisão, revelando um ponto primordial a ser mais bem gerenciado na instituição;

e) Ao serem questionados se há orientação institucional no sentido da realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança, apenas 01 (um) respondeu positivamente, justificando que as diretorias e as seções fazem o armazenamento dos dados com o encerramento do exercício anual. Entretanto, os outros gestores estratégicos participantes da pesquisa afirmam que inexistente essa orientação, permitindo considerar que essa ação deve ser pontual ou ser praticada sem esse estímulo advindo da organização. Dessa forma, ficou constatado que não há uma preocupação com a segurança dos dados e das informações produzidos no CBMPB, possibilitando a perda em definitivo dos mesmos e a atuação nociva de pessoas mal-intencionadas em relação aos arquivos importantes da instituição;

f) Sobre a existência de ações de preservação da memória institucional, 02 (dois) gestores estratégicos indicaram que a instituição as possui. Um justificou que as ações são realizadas por meio das publicações nos boletins da corporação e o outro afirmou que, apesar de serem ações reduzidas, a instituição prevê para o ano de 2017 a criação de um museu para registro do acervo histórico por meio de fotografias, viaturas antigas, equipamentos, entre outros bens. Valendo-se do conceito do IAGP-250 pontos, esse aspecto gerencial deve ser considerado como sendo o “conjunto singular de documentos legais, técnicos e históricos, formais e informais, que atendam às exigências legais, necessidades futuras de referência e/ou utilização e de registro histórico da instituição” (BRASIL, 2016, p.46). Percebeu-se que a memória institucional necessita de um plano de ação efetivo com estratégias bem definidas as

quais busquem extrair ao máximo os conhecimentos gerados por seus integrantes, transformando-os em materiais de consulta e de aplicação em toda a organização;

g) Quando estimulados a avaliar se o CBMPB utiliza mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores e se os sistemas de trabalho estão projetados e permitem a realização da gestão do conhecimento institucional, 02(dois) dos gestores estratégicos indicaram haver atividades relacionadas com essas descrições, porém justificaram com a adoção de duas ações: o planejamento de cursos internos e a oferta de cursos aos integrantes da corporação. Sendo assim, apesar dessas atividades trazidas pelos pesquisados, é verificada a não existência de mecanismos e sistemas de trabalho pautados no que foi proposto no MGCAPB⁶. Segundo Batista (2010, p.59), os cursos oferecidos seriam uma das ações da “Universidade corporativa”, incluída em seu modelo por meio do viabilizador “pessoas”, ou seja, embora seja uma importante atividade, essas realizações não estão inseridas dentro de um contexto pensado e voltado para a gestão efetiva desse ativo, demonstrando um reducionismo da visão desses oficiais relativo às ações efetivas de GC⁷.

Em consequência da análise dos anuários institucionais dos últimos cinco anos e das respostas dos questionários semiabertos dos gestores estratégicos, ficou evidente a não utilização de ações formais de GC na corporação e a não efetuação de um PGC ou outro programa equivalente. Dessa forma, ao fim da abordagem junto aos gestores estratégicos do CBMPB, notou-se a necessidade de tomadas de decisão em nível estratégico no sentido de instituir ações que busquem uma efetiva aplicação da GC, visando à mudança desse cenário apresentado e, por conseguinte, uma melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos.

4.3 A visão dos oficiais superiores

Após verificar a análise da visão de integrantes do núcleo estratégico, realizou-se uma abordagem quantitativa e qualitativa de dois dos 07 (sete) critérios⁸ definidos por Rachide (2014), com a intenção de extrair um diagnóstico a partir da avaliação dos oficiais superiores do CBMPB. Utilizou-se a escala (1 a 5)⁹ descrita anteriormente e foram discutidos os critérios “Processos de GC” e “Aprendizagem e Inovação” de forma individualizada conforme os aspectos organizacionais relativos ao conhecimento propostos por Rachide (2014, p. 112), em seguida, os dados foram listados e quantificados conforme os itens das tabelas 1 e 2:

⁶ Representado na Figura 2, p.10.

⁷ Apresentados no Quadro 1: Viabilizador “Pessoas” do MGCAPB, pp.10-11.

⁸ Os 07 (sete) critérios propostos por Rachide (2014): liderança em GC; processo; pessoas; tecnologia; processos de GC; aprendizagem e inovação; e resultados da GC.

⁹ Elaborada por Rachide (2014) e detalhada nas páginas 16-17.

a) Processos de GC: Os oficiais participantes responderam às questões acerca das ações gerenciais referentes a esse critério no CBMPB, obtendo-se os seguintes resultados:

Tabela 1- Resultados do questionário fechado - Critério “Processos em GC”

Processos de GC no CBMPB		Escala				
N.	Questionamentos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento?	28,2%	61,5%	7,7%	2,6%	-
2	Conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização?	48,7%	46,2%	5,1%	-	-
3	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado?	38,5%	51,3%	7,6%	2,6%	-
4	O conhecimento essencial dos servidores públicos que estão saindo da organização é retido?	35,9%	56,4%	7,7%	-	-
5	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho?	41,0%	51,3%	5,1%	2,6%	-
6	As atividades de “benchmarking” são realizadas dentro e fora da organização e os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento?	43,6%	53,8%	-	2,6%	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

No geral, verificou-se um dado alarmante nesses itens dos processos gerenciais relativos ao conhecimento na corporação, visto que 92,73% responderam que as ações descritas na tabela 1 são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas (1), ou são mal realizadas (2). As 06 (seis) ações avaliadas no presente critério não atendem as necessidades para o desenvolvimento do CBMPB, contrastando com o MGCAPB (Figura 2) e não levando em consideração o dinamismo explicitado no espiral do conhecimento (Figura 1)¹⁰;

b) Aprendizagem e inovação: Neste critério, foram avaliadas as atividades gerenciais do CBMPB, tendo por base os questionamentos indicados na tabela a seguir:

Tabela 2 - Resultados do questionário fechado - Critério “Aprendizagem e Inovação”

Aprendizagem e Inovação no CBMPB		Escala				
N.	Questionamentos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação?	23,1%	64,1%	10,2%	2,6%	-
2	Considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente?	30,8%	46,2%	17,9%	5,1%	-
3	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização?	35,9%	46,2%	15,3%	2,6%	-
4	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização?	17,9%	59,0%	20,5%	-	2,6%
5	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos?	10,3%	38,5%	46,1%	5,1%	-
6	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação?	15,4%	59,0%	20,5%	5,1%	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

¹⁰ MGCAPB e espiral do conhecimento apresentados nas figuras 1 e 2, pp. 6 e 10, respectivamente.

Nesse critério, de forma global, 74,4% dos oficiais superiores responderam que as ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas (1), ou são mal realizadas (2). Qualidades importantes como o trabalho em equipe, a autonomia, a valorização, o aprendizado a partir de erros e o estímulo em cultivar valores como aprendizado e inovação, foram mal avaliados, mostrando um caminho longo a ser percorrido em busca da excelência. No entanto, a avaliação intermediária relativa à disposição das chefias intermediárias em usar novos métodos e ferramentas, suscita um sentimento de mudança por parte dos chefes dos setores intermediários da corporação, o que pode ser utilizado para engajá-los na realização das mudanças necessárias ao desenvolvimento organizacional.

Diante do exposto, embora a emancipação gerencial, financeira e orçamentária do CBMPB tenha somente 09(nove) anos, é urgente compreender que o seu cenário organizacional em relação às ações e às tomadas de decisão no gerenciamento do conhecimento dos bombeiros militares está distante do ideal exigido no século XXI, sendo imperativa a realização de mudanças estruturais na organização que visem à criação de um ambiente favorável a essas práticas gerenciais inovadoras, com vistas a profissionalizar continuamente os “anjos da vida” e atender com excelência a sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao delinear as ações gerenciais relacionadas à Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba (CBMPB), foi possível conhecer as formas de gerenciamento do conhecimento utilizado pelos gestores estratégicos e diagnosticar o cenário organizacional a partir da avaliação dos oficiais superiores da corporação, evidenciando-se por meio dos dados estatísticos e empíricos as grandes lacunas que precisam ser problematizadas e adaptadas às novas demandas e tendências dos sistemas de informação e de tecnologia os quais compõem as instituições na contemporaneidade.

Assim, observaram-se os seguintes pontos: a instituição não apresenta programas ou ações planejadas de GC, demonstrando carência institucional no tocante à identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento; os gestores estratégicos reconhecem que as ações efetuadas não se alinham ao proposto pela GC; e os oficiais superiores avaliam negativamente os itens de gestão da instituição relacionados com os processos de GC e com a aprendizagem e a inovação.

O Programa de Gestão do Conhecimento, a partir dos seus fatores críticos de sucesso e dos processos requeridos para sua implementação conforme apresentados pelo Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) proposto por Batista (2012), apresenta-se como solução para viabilizar a formação de uma cultura organizacional que contemple o conhecimento produzido pelos bombeiros militares no CBMPB, criando um ambiente favorável à aprendizagem contínua dos “anjos da vida” e, conseqüentemente, ampliando a qualidade e a excelência no serviço prestado à população.

Por fim, entende-se que a análise do tema no âmbito do CBMPB não se esgota neste estudo, cabendo, portanto, novas reflexões sistemáticas, cíclicas e participativas entre seus gestores e integrantes para a adoção de ações efetivas que contribuam para a melhoria contínua da organização e, conseqüentemente, para um serviço de qualidade alinhado às reais e efetivas necessidades da sociedade.

REFERÊNCIAS:

AGUNE, Roberto. et al.– **Gestão do conhecimento e inovação no setor público**: Dá pra fazer. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <http://www.enabrasil.sc.gov.br/uploads/livro_modelodegestao_vol-01.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2014.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova política de recursos humanos**. Brasília: MARE, 1997. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_mare_caderno11.PDF>. Acesso em: 01 de maio de 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública-250 Pontos**. Brasília; MP, SEGEPE, 2015. Versão 1/2016. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250_pontos_novo.pdf>. Acesso em: 27 de julho de 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos.; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. Tradução de Carolina Andrade. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DIAS, Emerson de Paulo. **Conceitos de gestão e administração**: uma revisão crítica. REA-Revista Eletrônica de Administração, v. 1, n. 1, 2011.

DRUCKER, Peter. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FATOS E NÚMEROS. Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba - CBMPB. 2011-2015. Anuários 2011 a 2015.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento** : estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. 4. Ed. São Paulo: Loyola, 2003.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2000.

MURICI, Maria das Graças. **Gestão do conhecimento organizacional na realidade brasileira**: um estudo de caso. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARAÍBA. Constituição (1989). **Constituição do Estado da Paraíba**. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/70448>>. Acesso em: 15 de agosto de 2015.

_____. Lei Nº 8.443/07, de 28 de dezembro de 2007 b. **Dispõe sobre o Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, fixa seu efetivo e dá outras providências**. Disponível em: <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

_____. Lei Nº 8.444/07, de 28 de dezembro de 2007 c. **Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba e dá outras providências**. Disponível em: <http://201.65.213.154:8080/sapl/generico/norma_juridica_pesquisar_form?incluir=0>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

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

RACHIDE, Rinaldo Rodrigues. **Metodologia para Gestão do Conhecimento na Polícia Militar do Estado de São Paulo**. 2014. 135f. Tese (Doutorado Profissional em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública) - Centro de Altos Estudos de Segurança, Academia de Polícia Militar do Barro Branco, São Paulo.

STEWART, Thomas. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas**. Rev. bras. orientac. prof, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 227-240, dez. 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 de maio de 2016.

SCHMITT, Valentina Gomes Haensel; COSTA, Rejane Pinto; MORETTO NETO, Luís. **Desvendando a administração em ambientes militares**. Coleção Meira Mattos, revista das ciências militares, nº 27, 3º quadrimestre 2012. Rio de Janeiro: ECEME, 2012.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2005. 313p.