

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA

EMERSON GOMES DA COSTA

Gestão do Conhecimento no Corpo de Fuzileiros Navais:

uma análise comparativa das barreiras à retenção e ao compartilhamento do saber organizacional em instituições públicas, privadas e militares.

Artigo apresentado ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito parcial à obtenção do certificado do Curso de Gestão, Logística e Apoio à Decisão.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Augusto dos Santos Oliveira.

Rio de Janeiro

2025

Este trabalho, nos termos de legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado propriedade da ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (ESG). É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do autor e não expressam qualquer orientação institucional da ESG.

NOME DO AUTOR

Gestão do Conhecimento no Corpo de Fuzileiros Navais: uma análise comparativa das barreiras à retenção e ao compartilhamento do saber organizacional em instituições públicas, privadas e militares.

Emerson Gomes da Costa¹

RESUMO

O estudo analisa as barreiras à Gestão do Conhecimento (GC) no Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), comparando-as às encontradas em organizações públicas, privadas e militares. Fundamentado em revisão bibliográfica e pesquisa aplicada no Comando do Treinamento e do Desenvolvimento Doutrinário do CFN (CTDDCFN), o artigo adota abordagem exploratória e descritiva, combinando métodos qualitativos e quantitativos. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado em escala Likert, aplicado a militares da organização, com base em 26 barreiras identificadas na literatura. Os resultados revelam que as barreiras percebidas apresentam, em sua maioria, impacto baixo ou moderado, indicando que o CFN se encontra em estágio intermediário de maturidade em GC. As principais dificuldades observadas relacionam-se à rotatividade de pessoal, à carência de sistemas e tecnologias de apoio e ao desconhecimento acerca da GC e de seus benefícios. Conclui-se que os desafios enfrentados pela Força refletem tendências comuns a outras instituições e configuram etapas naturais no processo de consolidação da GC, reforçando a necessidade de programas de sensibilização sobre a importância da GC, capacitação e integração tecnológica, e à implementação de políticas de retenção de pessoal voltadas à preservação do saber tácito para aprimorar a gestão do saber organizacional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Barreiras; Corpo de Fuzileiros Navais; Compartilhamento do Saber.

ABSTRACT

The study analyzes the barriers to Knowledge Management (KM) in the Brazilian Marine Corps (CFN), comparing them to those found in public, private, and military organizations. Based on a literature review and applied research conducted at the CFN's Training and Doctrinal Development Command (CTDDCFN), the article adopts an exploratory and descriptive approach, combining qualitative and quantitative methods. Data collection was carried out through a structured Likert-scale questionnaire applied to CFN personnel, based on 26 barriers identified in the literature. The results show that most of the perceived barriers have low or moderate impact, indicating that the CFN is at an intermediate stage of KM maturity. The main difficulties identified are related to staff turnover, the lack of supporting systems and technologies, and limited knowledge about KM and its benefits. The findings suggest that the challenges faced by the CFN mirror those commonly observed in other

¹ Licenciatura em História / CT (AFN)

institutions and represent natural stages in the process of consolidating KM. Therefore, the study highlights the need for awareness programs on the importance of KM, continuous training, technological integration, and personnel retention policies aimed at preserving tacit knowledge and enhancing organizational learning and performance.

Keywords: Knowledge Management; Barriers; Brazilian Marine Corps; Knowledge Sharing; Knowledge Retention.

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, em que ocorre um processo acelerado de transformações sociais, culturais e tecnológicas, o conhecimento se tornou um dos ativos mais valiosos e estratégicos das organizações – seja no setor privado, público ou militar (Tiwari, 2022). Diante desta realidade, a GC passou a ser adotada, na teoria das instituições contemporâneas, como uma disciplina de grande valor, com um papel central nas abordagens modernas de administração, de forma a promover o uso estruturado do saber organizacional, a apoiar as tomadas de decisão e o aprimoramento da eficiência da instituição no cumprimento de sua missão (Hoseini, 2025).

Nesse contexto, a sobrevivência das organizações, em um mercado cada vez mais competitivo, está intimamente relacionada à sua capacidade de explorar o conhecimento individual e coletivo dos seus funcionários, implantando ferramentas e práticas institucionais para a geração, codificação, retenção, compartilhamento e aplicação do saber coletivo, com o objetivo de aprimorar o processo decisório e preservar a memória organizacional (Paula, 2019).

Nesta perspectiva, o CFN, parcela intrínseca da Marinha do Brasil (MB), tem promovido iniciativas voltadas à sistematização, difusão e compartilhamento de saberes acumulados ao longo da sua história, por entender que o conhecimento é o ativo intangível mais importante de uma organização (Mello, 2023). Para o CFN, a GC não se resume apenas na documentação material de suas experiências – conhecimento explícito – mas engloba o conhecimento vivo nas mentes das pessoas que integram a instituição – conhecimento tácito –, os quais contribuem para compor sua cultura organizacional (Almeida; Ferreira, 2015). Estes dois tipos de conhecimento são categorizados pela maioria dos autores como explícito ou tácito (Shahzad; Chilba; Arslan, 2024).

Todavia, como em outras organizações públicas e privadas – inclusive militares –, o CFN também enfrenta desafios à implementação de uma GC eficaz, devido à possível existência de barreiras que dificultam a fluidez no processo de compartilhamento de conhecimento, principalmente o tácito (Mohajan, 2017). Tais obstáculos não constituem falhas, mas sim aspectos estruturais que demandam estratégias específicas para que o conhecimento institucional possa ser capturado, armazenado, compartilhado e reutilizado de maneira eficaz.

Este estudo propõe-se a analisar as barreiras que dificultam o processo de GC em instituições de diferentes setores, tanto no cenário nacional quanto internacional, com o intuito de identificar semelhanças com possíveis barreiras existentes no âmbito do CFN. Com base na pesquisa realizada no CTDDCFN e na análise de dados acadêmicos de diversas organizações, busca-se identificar os principais obstáculos à GC na Força e avaliar seus impactos sobre a eficácia dos processos de retenção, compartilhamento e reaproveitamento do conhecimento. Dessa forma, a pesquisa tem como objetivo responder a seguinte pergunta: Quais barreiras à retenção e ao compartilhamento do conhecimento organizacional no CFN se assemelham as enfrentadas por instituições públicas, privadas e militares, e de que forma estes obstáculos impactam a GC da Força?

A relevância deste estudo reside na crescente necessidade das organizações modernas de gerenciar de forma eficaz o conhecimento como ativo estratégico. Em contextos complexos e dinâmicos, como o das Forças Armadas, a retenção e o compartilhamento do saber organizacional tornaram-se imprescindíveis para assegurar a continuidade doutrinária, a eficácia operacional e a preservação da memória institucional (Bartczak et al., 2011). No caso específico do CFN, a sistematização de práticas de GC contribui não apenas para o aperfeiçoamento tático e técnico da tropa, mas também para a consolidação de uma cultura organizacional orientada à aprendizagem e à inovação (Almeida; Ferreira, 2015).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em um cenário marcado por rápidas transformações e crescente complexidade organizacional, o conhecimento consolidou-se como um recurso estratégico essencial. Sua gestão eficaz — envolvendo processos de obtenção, desenvolvimento, compartilhamento e aplicação — é fundamental para assegurar a

competitividade sustentável e a capacidade adaptativa das instituições (Huie; Cassaberry; Rivera, 2020). Assim, a habilidade das organizações em gerenciar o conhecimento de forma estruturada e orientada a resultados tornou-se um fator determinante para sua continuidade, relevância e sucesso, podendo, quando negligenciada, conduzi-las ao declínio (Mastrom, 2013).

2.1 Gestão do Conhecimento

Nesse contexto, a GC emerge como um campo essencial para compreender como as organizações capturam, integram e aplicam o saber em prol de seus objetivos estratégicos. O conhecimento, atualmente reconhecido como um dos principais ativos para a sobrevivência institucional, tem sido analisado sob distintas perspectivas teóricas, originando múltiplos conceitos e interpretações (Shahzad; Chilba; Arslan, 2024). Para Tiwari (2022), trata-se do capital mais valioso das empresas contemporâneas, influenciando diretamente suas capacidades, desempenhos e processos de inovação. Singh et al. (2021) reforçam essa visão ao destacar o conhecimento como um recurso imaterial de significância decisiva para as organizações. Complementarmente, Bolisani e Bratianu (2018) argumentam que o conhecimento ultrapassa a noção de mera crença justificada, abrangendo dimensões subjetivas e objetivas, e sendo convertido do nível individual para o organizacional por meio da interação social.

É importante ressaltar, também, que muitos teóricos categorizaram o conhecimento em dois tipos, a fim de facilitar a GC em uma organização: Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito (Nonaka, 2009; Park et al., 2022). O conhecimento explícito é formal, sistemático, facilmente comunicado e compartilhado, ou seja, é materializado em normas, relatórios, revistas, doutrinas, entre outros (Lima, 2023). Em contrapartida, o conhecimento tácito, devido a sua elevada carga pessoal, é difícil de formalizar e compartilhar, pois está relacionado com as experiências, valores, intuições, crenças, ideias, interpretações, habilidades e emoções de cada indivíduo, ou seja, está em sua mente (Paula, 2019). Este último torna o processo de transferência do conhecimento individual para o coletivo um dos maiores desafios das organizações públicas e privadas (Damian et al., 2021).

Neste contexto, em constante evolução, a GC assume, pois, um elevado grau de relevância para as modernas organizações, de todos os setores – público,

privado e militar. Entretanto, gerir o conhecimento, de maneira competente, têm se tornado um desafio crescente, diante das barreiras que dificultam sua efetiva aplicação nas rotinas organizacionais (Telles, 2022).

No âmbito do CFN, Menezes (2015) afirma que a maior e mais importante parcela do conhecimento encontra-se nas mentes das pessoas, ou seja, no nível tácito. Apesar de mais difícil de ser capturado e disseminado, este tipo de conhecimento é vital, pois concentram habilidades práticas, experiências e percepções que sustentam o saber estratégico de instituições como o CFN. Dessa forma, é necessário identificar os possíveis obstáculos que comprometem ou impedem a fluidez da GC na Força, principalmente em relação ao compartilhamento do conhecimento tácito (Garcia, 2023).

2.2 Barreiras à implementação da GC em Organizações Militares

De acordo com Lima (2023), no Brasil, a política de movimentação de pessoal, característica das organizações militares, contribui diretamente para a perda de memória organizacional, comprometendo a continuidade do aprendizado institucional e o reaproveitamento de lições aprendidas. Segundo a autora, foram identificados também outros obstáculos ao compartilhamento do saber nas organizações militares, como falta de tempo, conflito de prioridades, perda de poder, medo de se expor, entre outros.

Devido o reconhecimento da importância crítica do recurso de conhecimento pelo Departamento de Defesa, os serviços militares dos EUA buscaram implementar programas de GC em graus variados. Nesta perspectiva, Bartczak et al. (2011) investigaram os fatores gerenciais que dificultam a implementação da GC em organizações militares norte-americanas e identificaram barreiras como a falta de comprometimento da liderança, falhas na coordenação, ausência de comportamentos que estimulem a GC e carência de métricas para demonstrar seu valor. Também apontaram entraves relacionados a políticas externas, relações com a área de TI e aspectos culturais e legais. Os autores defendem ações práticas, como capacitação de líderes e políticas institucionais, para fortalecer a GC no contexto militar.

No âmbito do United States Marine Corps (USMC), o compartilhamento do conhecimento, especialmente o de natureza tácita, enfrenta barreiras relevantes de

ordem cultural, estrutural e organizacional. A ausência de mecanismos sistemáticos para capturar e disseminar o conhecimento; a existência de uma estrutura hierárquica rígida; a rotatividade de pessoal; e a separação geográfica das Organizações Militares, contribui para a perda do conhecimento não documentado (Mastrom, 2013).

Um estudo de caso sobre o processo de GC aplicado por uma organização baseada em projetos de pesquisa e desenvolvimento e na produção de produtos militares, em apoio à defesa na Europa, relatou que a GC ainda é apoiada por regulamentos formais como normas, procedimentos, tecnologias de apoio, etc. A falta de compreensão das pessoas sobre os potenciais benefícios da troca de conhecimento, o medo da transferência de informações secretas, a necessidade de melhorar a comunicação entre os colaboradores, a existência de problemas com a coleta regular de dados e informações, entre outros, tornam-se desafios a serem superados para que este setor industrial possa atingir a almejada eficiência e a eficácia das equipes de projeto (Dybek; Głodziński, 2023).

Navarro et al. (2025), analisou a importância da GC e da transformação digital na Armada Nacional da Colômbia, destacando como essas práticas podem melhorar a tomada de decisões neste contexto. Segundo os autores, baseando-se em exemplos internacionais, como a Iniciativa de Aceleração de IA e Dados do Departamento de Defesa dos EUA e a transformação digital das Forças Armadas Australianas, a adoção de soluções integradas de plataformas digitais é essencial para melhorar os processos decisórios baseados em dados no contexto militar colombiano. Entretanto, ainda permanecem desafios a serem superados.

Uma pesquisa realizada com militares veteranos do Exército dos Estados Unidos, os quais contribuíram com relatos baseados em experiências reais durante o serviço ativo, apontam em suas entrevistas os desafios encontrados no sistema de GC desta Força, que tem se empenhado na busca pelo aprimoramento do processo de compartilhamento do saber. O estudo conclui que falhas de liderança, treinamento e cultura organizacional comprometem a GC no Exército dos EUA, e recomenda sua institucionalização para melhorar a prontidão e a tomada de decisões (White, 2025).

2.3 Barreiras à implementação da GC em Organizações Públicas e Privadas

A GC no setor público, ao contrário do privado, é desafiada por múltiplas barreiras, incluindo estruturas burocráticas rígidas, escassez de recursos, limitações tecnológicas, resistência cultural e influência política (Hoseini, 2025). Ao investigar o papel da GC em setores públicos na África do Sul, na Arábia Saudita, em Gana, e no Peru, o autor enfatiza a urgência de estabelecer estruturas claras de GC que integrem o planejamento estratégico à execução prática. A incorporação dos princípios da GC na governança pública é vista como um canal para ampliar a eficiência institucional, melhorar a qualidade das decisões e tornar os serviços prestados mais alinhados às necessidades da população.

Shazan, Chilba e Arslan (2024), ao analisarem a aplicação da GC no contexto único das universidades finlandesas de ciências aplicadas, destacaram que confiança, segurança psicológica, inclusão, liderança autêntica e cultura de reconhecimento são fatores-chave para o compartilhamento de conhecimento tácito entre educadores de gestão. Já, na Arábia Saudita, uma pesquisa examinou os fatores que influenciam a adoção de sistemas de GC em pequenas empresas, concluindo que as principais barreiras para a implantação são o individualismo, falta de tempo, falta de comprometimento e o medo de competição desleal (Al-khaldi; Al-Hammad, 2017).

Uma pesquisa realizada na Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) ressaltou que “a institucionalização da GC, é importante, pois previne a perda de conhecimento devido à aposentadoria ou rotatividade; permite a organização inovar seus processos e serviços; promove a aprendizagem individual e organizacional; permite reutilizar os conhecimentos sempre que necessário e promove o compartilhamento do conhecimento e clima colaborativo” (Braz, 2014). Entretanto, a não observação desses fatores constituem-se barreiras à implementação de uma GC de qualidade (Putter, 2018).

Telles (2022), ao investigar as barreiras e facilitadores da GC no desempenho organizacional de três indústrias de médio porte no norte do estado do Rio Grande do Sul, evidenciou que a GC pode ser uma prática possível e mensurável, desde que ações facilitadoras sejam implementadas. Entretanto, também identificou fatores que dificultam sua efetivação, como a ausência de uma gestão estratégica voltada ao conhecimento, a falta de cultura do aprendizado e da inovação, a falta de envolvimento da alta administração, o desconhecimento das práticas essenciais da GC e a percepção equivocada de que gerenciar o

conhecimento representa apenas um custo. Tais elementos foram apontados como empecilhos à consolidação de um processo eficaz de GC nas organizações analisadas.

2.4 Gestão do Conhecimento no CFN

O conhecimento de uma organização é constituído pelas experiências acumuladas, mas grande parte permanece tácita, armazenada na memória e prática das pessoas, sendo apenas uma fração registrada formalmente. No caso do CFN, as diversas fontes de conhecimento eram geridas de maneira fragmentada, sem um padrão ou integração eficaz, o que gerava perdas significativas. As atividades ligadas ao conhecimento aconteciam por meio de procedimentos isolados, sem coordenação, impedindo que esforços fossem combinados e que se alcançasse a sinergia necessária para aumentar a utilidade do conhecimento (Souza, 2020).

Diante desse contexto e com o objetivo de aprimorar sua capacidade operacional e fortalecer o desenvolvimento institucional, o CFN, em 1989, iniciou um percurso próprio na produção de conhecimento, quando foi redigido, a mão, o primeiro manual autêntico da Força – Fundamentos das Operações Terrestres de Fuzileiros Navais. Esse gesto simbolizou e orientou os Fuzileiros Navais quanto à necessidade de adotar uma postura mais autônoma na construção de suas doutrinas. A experiência adquirida nesse processo possibilitou a normatização dos procedimentos e o mapeamento das áreas de conhecimento de interesse do CFN, culminando na consolidação do Plano de Desenvolvimento da Série de Manuais (Almeida; Ferreira, 2015).

Ao compreender a importância da GC para o futuro da Força, o CFN criou o Sistema de Gestão do Conhecimento dos Fuzileiros Navais (SGC-FN), ferramenta concebida para administrar o conhecimento, com o propósito mais amplo de orientar a evolução estratégica da instituição, conforme documentando na Publicação CGCFN-16. Essa gestão contempla a execução e a coordenação de processos voltados à captura, organização, tratamento e disseminação do conhecimento, abrangendo tanto o explícito quanto o tácito (BRASIL, 2015).

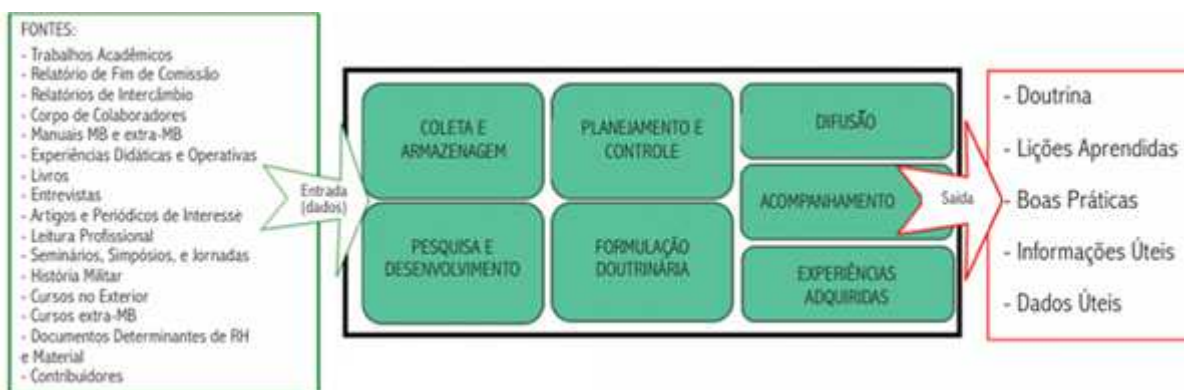
Diversas iniciativas foram sendo tomadas com a finalidade de produzir e integrar o conhecimento no âmbito do CFN, principalmente com a ativação, em 2013, do Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais

(CDDCFN), atualmente conhecido como Comando do Treinamento e do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CTDDCFN). Esta Organização Militar, subordinada diretamente ao Comando-Geral do CFN, tem como principal atribuição a GC dos Fuzileiros Navais (Almeida; Ferreira, 2015).

O CTDDCFN foi instituído para superar a falta de integração do conhecimento no âmbito do CFN, assumindo a responsabilidade de gerir o conhecimento tanto explícito como tácito relevante para a Força. Esta OM exerce papel essencial na construção e atualização da doutrina, na condução dos treinamentos da Força de Fuzileiros da Esquadra (FFE) e na ampliação das interações entre as OM do CFN e com instituições acadêmicas. Nesse sentido, o CTDDCFN gerencia o SGC-FN, destinado a suprir as necessidades de conhecimento, principalmente nas áreas operacionais e de ensino. Essa gestão é realizada sempre em consonância com a Visão de Futuro do CFN e seus Eixos Estruturantes (Almeida; Ferreira, 2015).

Por meio do SGC-FN, o CTDDCFN realiza uma análise sistemática para mapear o propósito, o ambiente, os recursos e os fluxos de entrada e saída do sistema. As entradas do SGC-FN incluem informações provenientes de múltiplas fontes, como relatórios de missão, trabalhos acadêmicos, manuais, experiências operacionais e educacionais, seminários, intercâmbios e documentos das áreas de Recursos Humanos e Material (Junior, 2023). O sistema transforma esses dados em conhecimento operacional relevante para os Fuzileiros Navais, organizado em categorias como Doutrina, Lições Aprendidas, Melhores Práticas e Informações Úteis (Almeida; Ferreira, 2015). O SGC-FN é delineado da seguinte forma:

Figura 1 - Visão Geral dos Processos do SGC-FN



Fonte: ALMEIDA; FERREIRA, 2015, p.13.

No CFN, todos os Fuzileiros Navais são responsáveis por alimentar o SGC-FN, e diversas ferramentas têm sido implementadas no sentido de melhorar a eficácia da GC, de forma que o SGC-FN seja realimentado constantemente e o conhecimento disponibilizado para consultas diuturnamente. Dessa forma, foi estabelecido pelo Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais o Corpo de Colaboradores, composto por oficiais, praças e civis do ambiente operacional externo, dividido em colaboradores institucionais e eventuais (Souza, 2020). Os colaboradores institucionais desempenham funções nos setores operacionais, de ensino, de material e de pessoal, conforme as demandas do SGC-FN, enquanto os eventuais são profissionais qualificados ou voluntários que contribuem espontaneamente com trabalhos voltados à produção de conhecimento relevante para o CFN (Brasil, 2020). Adicionalmente, os antigos Comandantes-Gerais do CFN e os ex-Comandantes do Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC) fazem parte do corpo como membros permanentes (Bastos, 2015).

O SGC-FN conta, também, com um recurso essencial para coletar e disseminar o conhecimento disperso dentro da instituição: o Portal do Conhecimento, um site na intranet da Marinha do Brasil que disponibiliza todo o conteúdo de interesse do CFN. Esse portal se destaca como uma das principais ferramentas para acesso e busca de informações pelos usuários do SGC-FN (Brasil, 2020). Entre os materiais acessíveis, estão os manuais da série CGCFN, notas de coordenação doutrinária, lições aprendidas, melhores práticas, informações úteis, publicações da Marinha e de outros órgãos do Ministério da Defesa, relatórios diversos, trabalhos acadêmicos de cursos de aperfeiçoamento e altos estudos militares realizados no Brasil e no exterior, além de um banco de imagens e vídeos. Este processo atua como ponto central para a circulação e expansão do saber no CFN, impulsionando o contínuo crescimento da espiral do conhecimento, representando a essência da GC no CFN (Menezes, 2015).

O processo conduzido pelo CTDDCFN, por meio do SGC-FN, exemplifica a essência da GC, ao converter o saber tácito de cada indivíduo em conhecimento explícito por meio de uma análise sistemática, armazenando-o em um banco de dados acessível a todos os membros da instituição. Além de facilitar o compartilhamento, o SGC-FN também fomenta a criação de novo conhecimento a partir da avaliação crítica do material existente, permitindo a atualização constante

do saber dos Fuzileiros Navais e, conseqüentemente, o aprimoramento da doutrina do CFN, fortalecendo a eficácia institucional e operacional da corporação (Souza, 2020).

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a produção deste artigo caracterizou-se por uma abordagem exploratória e descritiva, combinando métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa. Inicialmente, realizou-se um levantamento bibliográfico e documental em fontes acadêmicas, com o propósito de identificar as principais barreiras ao processo de GC em organizações públicas, privadas e militares. A partir das 26 barreiras identificadas, elaborou-se um questionário estruturado em escala Likert, o qual foi aplicado a militares que exercem funções no CTDDCFN.

Os dados coletados foram posteriormente submetidos a tratamento estatístico, com base em medidas descritivas aplicadas por meio de ferramentas do Microsoft Excel. Essa etapa analítica possibilitou identificar similaridades entre as barreiras à GC observadas em outras organizações e aquelas evidenciadas nas respostas dos participantes no contexto do CFN, além de avaliar a intensidade e os impactos dessas barreiras sobre o processo de GC institucional. Com base nos resultados obtidos, a pesquisa buscou propor estratégias e recomendações voltadas ao aprimoramento das práticas de GC no CFN, contribuindo para o fortalecimento organizacional, a retenção do conhecimento crítico e a consolidação de uma cultura voltada à gestão eficaz do saber.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Ao analisar o processo de GC em organizações do setor público, privado e militar, constatou-se a presença recorrente de 26 barreiras que dificultam sua implementação, conforme discriminado no quadro abaixo. Tais obstáculos não apenas comprometem a retenção do saber, mas também influenciam sobremaneira as ações de gestão, das quais destacam-se: identificação; criação; organização; armazenagem; e difusão do conhecimento, tanto tácito quanto explícito.

Barreiras ao Processo de GC em Organizações de Diversos Setores

Código	Barreiras	Descrição	Autores
B1	Falta de um ambiente colaborativo e inclusivo	Ausência de clima organizacional em que as pessoas se sintam seguras e valorizadas a compartilhar o conhecimento.	Mastrom (2015), Burger et al. (2018), Shahzad et al. (2024)
B2	Cultura organizacional resistente à mudança	Fatores culturais e comportamentais, que dificultam a aceitação de novos processos e práticas dentro das organizações.	Lima (2023), Navarro et al. (2025), Paula (2019), Telles (2022), Hoseini (2025)
B3	Individualismo	Foco em conquistas pessoais em detrimento de adoção de práticas colaborativas de compartilhamento de conhecimento.	Lima (2023), Burger et al. (2018), Hoseini (2025)
B4	Medo de se expor	Acreditar que, ao compartilhar o conhecimento, possa expor fragilidades que prejudique a carreira.	Lima (2023), Dybek; Głodziński (2023), Braz (2014)
B5	Confidencialidade	Visão de que o conhecimento deve ser reservado pode levar ao excesso de confidencialidade, limitando a inovação e a colaboração.	Lima (2023), Bartczak et al. (2011), Dybek; Głodziński (2023), Burger et al. (2018), Hoseini (2025)
B6	Competição interna / perda de poder	Retenção de informações pelos colaboradores como forma de preservar vantagem competitiva ou influência dentro da organização.	Lima (2023), Burger et al. (2018), Paula (2019), Telles (2022)
B7	Falta de tempo e prioridade	Ideia de que não há tempo suficiente para compartilhar o saber.	Lima (2023), Dybek; Głodziński (2023), White (2025), Burger et al. (2018)
B8	Rotatividade de pessoal	Perda de conhecimento com a saída, movimentação e aposentadoria de profissionais experientes.	Lima (2023), Mastrom (2015), Bartczak et al. (2011), Burger et al. (2018), Paula (2019), Hoseini (2025), Braz (2014)
B9	Barreiras geográficas	A distância física dificulta a troca de conhecimento, o que reduz a interação direta e compromete o compartilhamento de informações.	Mastrom (2015)
B10	Hierarquia rígida	Inibe iniciativas e prioriza cumprimento de rotinas.	Lima (2023), Mastrom (2015), Hoseini (2025)
B11	Falta de apoio e comprometimento da liderança	Líderes devem incentivar ambientes de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento tácito.	Lima (2023), Bartczak et al. (2011), White (2025), Burger et al. (2018), Shahzad et al. (2024), Telles (2022), Hoseini (2025)
B12	Falta de comportamentos de reforço	Ausência de sistemas de recompensa para o compartilhamento.	Lima (2023), Bartczak et al. (2011), Navarro et al. (2025), White (2025), Burger et al. (2018), Paula (2019), Shahzad et al. (2024), Hoseini (2025)
B13	Comunicação deficiente	Falta de planejamento ou uso inadequado dos meios e canais de comunicação para integrar setores e público distinto.	Lima (2023), Bartczak et al. (2011), Dybek; Głodziński (2023), White (2025), Telles (2022)
B14	Ausência de políticas e estratégias formais de GC	Ausência de diretrizes governamentais que definam objetivos, metas e estratégias voltadas para longo prazo.	Lima (2023), Bartczak et al. (2011), Dybek; Głodziński (2023), White (2025), Burger et al. (2018), Telles (2022), Hoseini (2025), Braz (2014)
B15	Dificuldade de registrar conhecimento tácito	Complexidade em formalizar o conhecimento tácito por se tratar do saber relacionado à experiência das pessoas e ser subjetivo.	Lima (2023), Mastrom (2015), Dybek; Głodziński (2023), Navarro et al. (2025), Burger et al. (2018), Hoseini (2025), Braz (2014)
B16	Carência de sistemas e tecnologias de apoio	Falta de integração dos sistemas de TI limita o acesso e o intercâmbio de informações entre os setores da organização.	Lima (2023), Mastrom (2015), Dybek; Głodziński (2023), White (2025), Burger et al. (2018), Hoseini (2025), Braz (2014)
B17	Falta de confiança entre as pessoas	Ausência de confiança mútua entre os indivíduos enfraquece a cooperação e o compartilhamento de conhecimento tácito.	Lima (2023), Mastrom (2015), Burger et al. (2018), Paula (2019), Shahzad et al. (2024)

B18	Falta de conhecimento sobre GC e seus benefícios	Falta de compreensão do papel estratégico da GC, o que compromete a eficácia da aplicação deste Sistema nas organizações.	Bartczak et al. (2011), Dybek; Głodziński (2023), Navarro et al. (2025), White (2025), Burger et al. (2018), Paula (2019), Shahzad et al. (2024), Telles (2022), Braz (2014)
B19	Resistência em compartilhar conhecimento	Hesito, por parte dos colaboradores/organizações, em compartilhar as informações úteis.	Mastrom (2015), Bartczak et al. (2011), Dybek; Głodziński (2023)
B20	Falta de recursos financeiros/investimentos	Restrição orçamentária que limita a aplicação da GC.	White (2025), Burger et al. (2018), Shahzad et al. (2024), Hoseini (2025)
B21	Falta de metodologia para aplicação e mensuração da GC	Falta de métodos ou habilidades para aplicar e medir os resultados da GC.	Bartczak et al. (2011), Dybek; Głodziński (2023), White (2025), Burger et al. (2018), Telles (2022), Braz (2014)
B22	Segurança psicológica	Ambiente no qual as pessoas se sintam seguras para compartilhar ideias e experiências sem medo de serem julgadas ou sofrerem consequências.	Shahzad et al. (2024), Braz (2014)
B23	Dificuldade em liderar a GC	Dificuldade imposta pela ausência de modelos consolidados, diretrizes claras ou soluções padronizadas para guiar os líderes na implementação da GC.	Bartczak et al. (2011) e White (2025)
B24	Políticas de controle restritivas	Limitadores das equipes de GC por não estarem alinhadas aos padrões da política interna, seja na aquisição de TI ou utilização de plataformas digitais.	Bartczak et al. (2011), Dybek; Głodziński (2023), Navarro et al. (2025)
B25	Armazenamento desestruturado de informações	Dados não organizados comprometem a recuperação da informação	Navarro et al. (2025)
B26	Falta de centralização de sistemas	A coexistência de múltiplas plataformas independentes impede uma visão integrada e dificulta decisões baseadas em dados consolidados.	Navarro et al. (2025)

De forma estruturada, esta seção, por meio de um questionário aplicado a 11 especialistas, os quais desempenham funções no CTDDCFN, e com base em suas experiências e percepções, se dividiu em duas etapas: inicialmente, objetivou analisar o Estágio de Maturidade da GC no CFN e, na segunda etapa, buscou analisar os resultados referentes às percepções dos participantes, a fim de identificar as similaridades entre as 26 barreiras encontradas em outras instituições com as possíveis barreiras presentes no CFN.

4.1 Análise do Estágio de Maturidade da GC no CFN

Para responder ao questionário, os participantes utilizaram uma escala Likert com a seguinte pontuação e significado: (1) Estágio Inicial – A GC não está estruturada, existindo apenas iniciativas isoladas e informais, sem políticas, metodologias ou integração; (2) Em desenvolvimento – Alguns processos de GC já

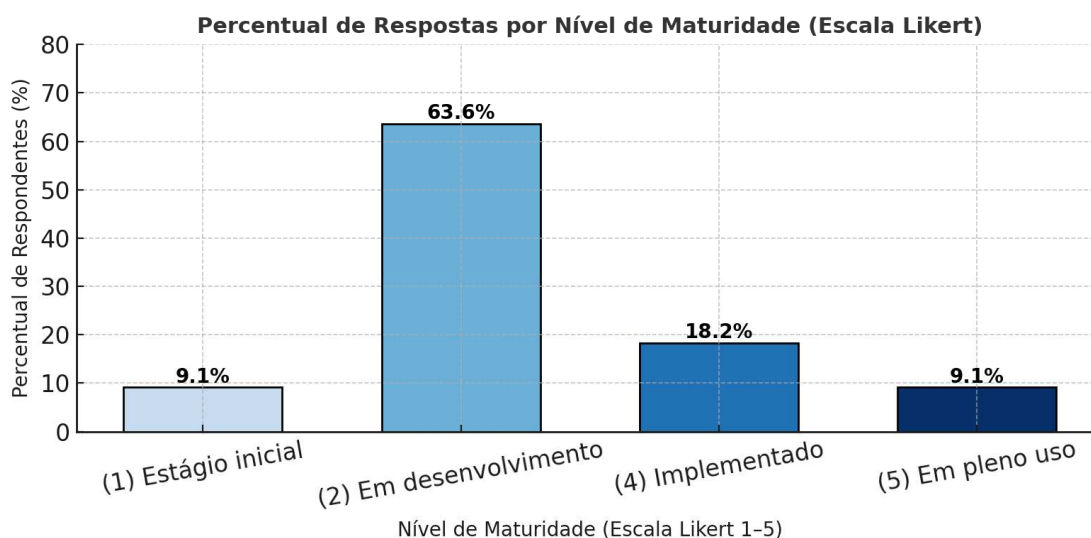
foram iniciados, mas ainda funcionam de forma limitada e parcial; (3) Completo – Estrutura e processos de GC consolidados, com políticas e práticas definidas. A organização já possui base sólida para aplicar a GC de forma abrangente; (4) Implementado – A GC já está em execução, sendo aplicada em atividades e projetos, gerando resultados tangíveis, como relatórios, práticas de compartilhamento e registros de conhecimento em uso; (5) Em pleno uso – A GC está integrada à rotina da instituição, com aplicação contínua e sistemática. Lições aprendidas são capturadas, registradas e aplicadas em manuais, cursos, adestramentos e operações, fortalecendo a doutrina e a eficácia organizacional.

Após as análises dos dados, foram obtidos os seguintes percentuais em cada uma das cinco opções da escala Likert, de acordo com a Figura 2. Este gráfico ilustra a percepção dos respondentes quanto ao grau de maturidade do SGC-FN, conforme a escala Likert de cinco pontos: (1) Estágio inicial - 9,1%; (2) Em desenvolvimento - 63,6%; (4) Implementado - 18,2%; (5) Em pleno uso - 9,1%.

Observa-se que a predominância da opção “(2) Em desenvolvimento”, apontada por 63,6% dos participantes, sugere que o processo de GC no CFN encontra-se em fase de fortalecimento e consolidação. Tal resultado indica que já existem iniciativas estruturadas em curso, embora ainda haja espaço para ampliar a integração e a uniformização das práticas relacionadas à GC no âmbito institucional.

Além disso, os 18,2% que classificou o sistema como “(4) Implementado” e os 9,1% que o consideraram “(5) Em pleno uso” revelam avanços concretos em determinadas áreas ou projetos, demonstrando que a temática vem sendo incorporada gradualmente às rotinas organizacionais. Por sua vez, os 9,1% que indicaram o “Estágio inicial” refletem uma percepção de que ainda existem desafios a serem superados.

Figura 2 – Estágio de maturidade da GC no CFN.



Fonte: O Autor, 2025.

4.1.2 Síntese Analítica

De modo geral, os resultados indicam que o processo de GC encontra-se em um estágio intermediário de maturidade, evidenciando um avanço significativo na institucionalização do saber no CFN. O cenário observado apresenta-se como transitório e em constante evolução, no qual ações estruturantes já implementadas coexistem com oportunidades de aprimoramento contínuo.

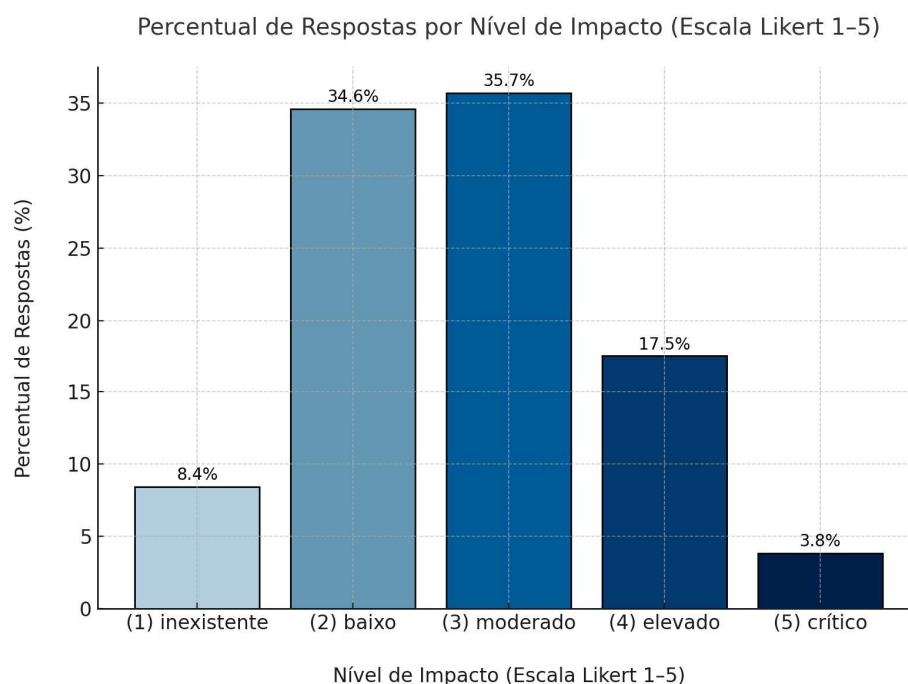
4.2 Similaridades das Barreiras à GC no CFN frente a outras realidades Organizacionais

Esta subseção dedica-se a análise dos resultados da segunda etapa do questionário, composta por 26 barreiras identificadas no processo de GC de organizações de diversos setores. Cada barreira foi acompanhada de uma descrição explicativa, visando garantir clareza aos respondentes, e identificada por meio de um código alfanumérico (B1 a B26) para organizar e facilitar a análise dos dados. Busca-se, assim, realizar uma leitura sistematizada dos resultados, estabelecendo

relações entre as barreiras apontadas em contextos organizacionais diversos e aquelas percebidas no âmbito do CFN.

Para responder ao questionário, os participantes utilizaram uma escala Likert com a seguinte pontuação e significado: (1) Impacto inexistente – a barreira não existe ou não afeta de forma alguma GC; (2) Impacto baixo – a barreira tem influência limitada, afetando levemente a GC; (3) Impacto moderado – a barreira interfere de maneira relevante, mas não impeditiva, na GC; (4) Impacto elevado – a barreira compromete fortemente a GC, exigindo ações corretivas ou compensatórias; e (5) Impacto crítico – a barreira inviabiliza ou impede a GC.

Figura 3 – Distribuição Percentual das Barreiras à GC no CFN

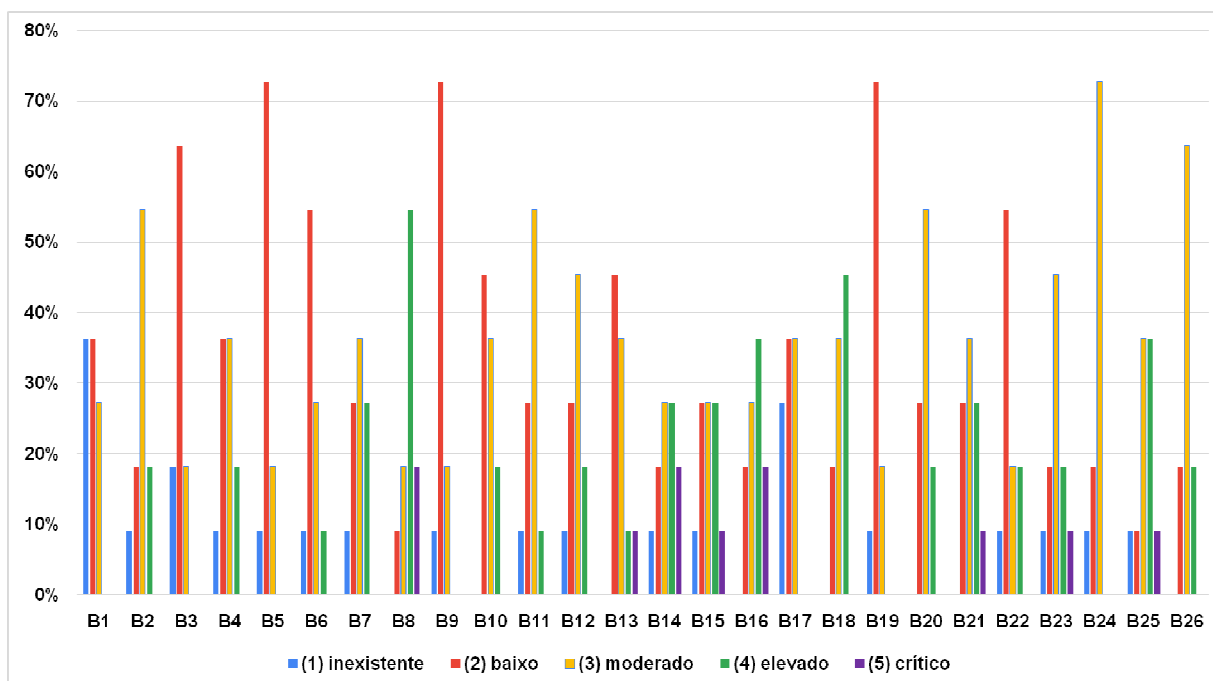


Fonte: O Autor, 2025.

A Figura 3 apresenta a distribuição percentual das percepções dos 11 especialistas, de acordo com o nível de impacto, ao comparar as 26 barreiras identificadas no processo de GC em outras organizações com aquelas observadas no CFN. A análise evidencia, em diferentes intensidades, a presença de semelhanças entre as barreiras, indicando padrões comuns no enfrentamento dos desafios relacionados à GC. A escala Likert utilizada variou de (1) inexistente a (5) crítico, e os resultados percentuais aproximados foram os seguintes: (1) Inexistente -

8,4%; (2) Baixo - 34,6%; (3) Moderado - 35,7%; (4) Elevado - 17,5%; e (5) Crítico - 3,8%.

Figura 4 – Distribuição Percentual Individual das Barreiras (B1 a B26)



Fonte: O Autor, 2025.

As colunas correspondentes aos níveis “inexistentes” e “baixos” concentram, em média, 43% das respostas dos participantes, o que evidencia um quadro favorável à GC no CFN, conforme revelado na Figura 3. Entre essas barreiras, de acordo com a Figura 4, destacam-se: a falta de ambiente colaborativo (B1); o individualismo (B3); a confidencialidade (B5); a competição interna (B6); as barreiras geográficas (B9); a hierarquia rígida (B10); a comunicação deficiente (B13); a falta de confiança entre as pessoas (B17); a resistência em compartilhar conhecimento (B19); e a ausência de segurança psicológica (B22). Tais resultados sugerem que esses fatores exercem influência limitada sobre o processo de GC na instituição, refletindo um ambiente organizacional relativamente favorável à troca e ao aproveitamento do conhecimento.

A maioria das barreiras à GC no CFN, de acordo com a Figura 3, foi percebida em nível moderado, correspondendo a 35,7% das respostas, o que indica desafios relevantes, porém compatíveis com um processo de aprimoramento

gradual. Já a Figura 4 evidencia, entre as barreiras mais expressivas nesse patamar, a cultura organizacional resistente à mudança (B2), a falta de apoio e comprometimento da liderança (B11), a ausência de comportamentos de reforço (B12), a limitação de recursos financeiros e investimentos (B20), a dificuldade em liderar a GC (B23), as políticas de controle restritivas (B24) e a falta de centralização de sistemas (B26).

O nível “elevado” correspondeu a apenas 17,5% das respostas dos especialistas, conforme ilustrado na Figura 3. Entre as barreiras que se destacaram nesse grupo estão: a rotatividade de pessoal (B8); a carência de sistemas e tecnologias de apoio (B16); o desconhecimento sobre a GC e seus benefícios (B18); e o armazenamento desestruturado de informações (B25), conforme detalhado na Figura 4. Esses achados sugerem que, embora menos frequentes, tais fatores ainda configuram pontos sensíveis que demandam atenção para o fortalecimento das práticas de GC no âmbito do CFN.

A rotatividade (B8), contudo, reflete uma característica estrutural das Forças Armadas e não constitui um entrave pontual à GC no CFN. Paralelamente, o CFN evidencia evolução contínua, combinando modernização, integração tecnológica e aprimoramento das práticas de GC, concretizada em iniciativas como o SGC-FN e o Portal do Conhecimento, que ampliam o acesso, o compartilhamento e a disseminação do saber organizacional, fortalecendo o processo de GC institucional.

Por fim, a Figura 3 evidencia que o nível “crítico” apresentou baixa incidência, representando apenas 3,7% das respostas, o que demonstra que os especialistas não consideram os fatores analisados como intransponíveis. De acordo com a Figura 4, apenas algumas variáveis, como a rotatividade de pessoal (B8), a ausência de políticas formais (B14) e a carência de tecnologias (B16), registraram proporções discretas de respostas críticas, evidenciando a natureza pontual e administrável dessas limitações.

4.2.1 Síntese Analítica

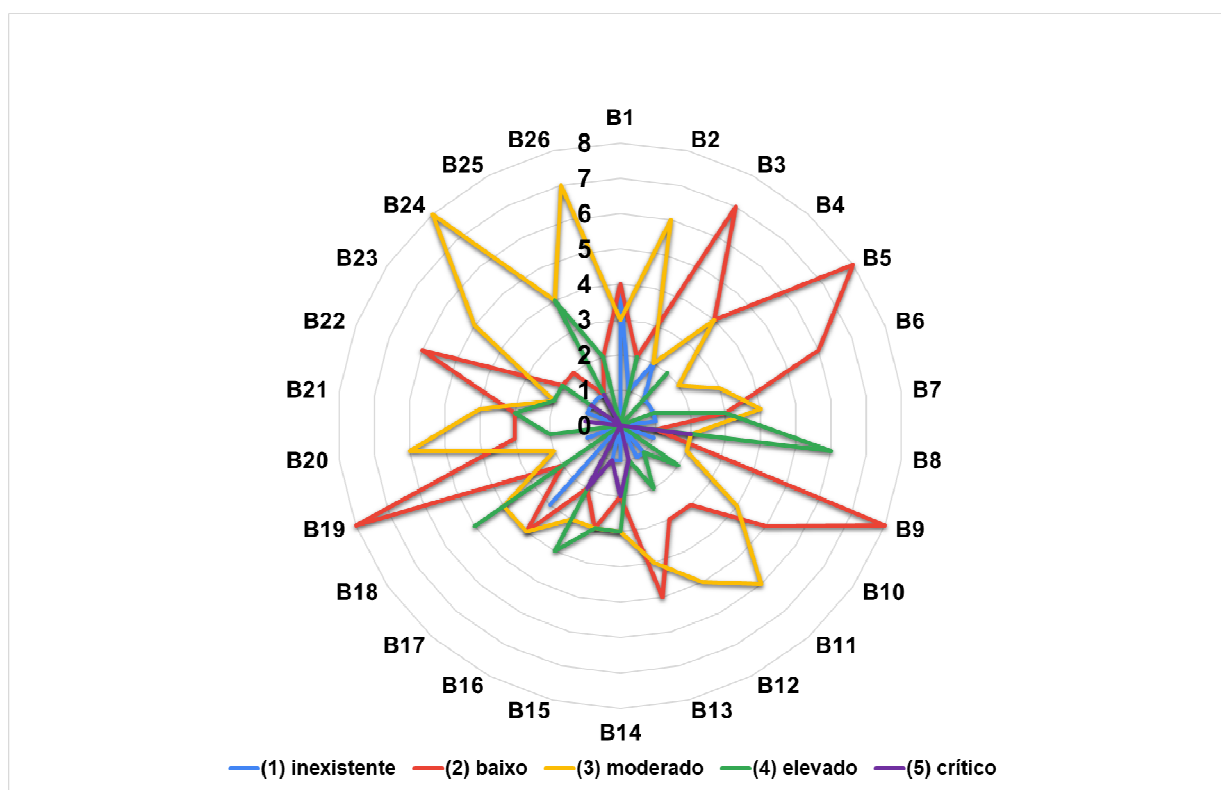
Em síntese, a análise comparativa dos gráficos, extraídos dos resultados das respostas dos 11 especialistas, com o quadro de barreiras, evidencia que o CFN apresenta um cenário com desafios semelhantes ao observado em organizações públicas, privadas e militares. Contudo, destaca-se positivamente por registrar

menor incidência de obstáculos associados à falta de ambiente colaborativo, individualismo, confidencialidade, competição interna, baixa confiança interpessoal e resistência ao compartilhamento de conhecimento, fatores que ainda constituem desafios significativos à GC em outras instituições.

Nesse contexto, observa-se que o CFN compartilha em maior ou menor grau, semelhanças com as barreiras identificadas em outras organizações analisadas. Assim, a análise dos gráficos não apenas reflete o estado atual do sistema, mas também demonstra que as dificuldades encontradas estão em consonância com as tendências observadas em diferentes instituições, indicando que os desafios enfrentados são inerentes ao processo de consolidação da GC.

Na Figura 5, pode-se observar, de forma mais ampla, o grau de percepção dos especialistas em relação às barreiras de B1 a B26.

Figura 5 – Distribuição Percentual Individual das Barreiras (B1 a B26)



Fonte: O Autor, 2025.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa abordou o tema Gestão do Conhecimento no âmbito do Corpo de Fuzileiros Navais, com ênfase na análise comparativa das barreiras à retenção e ao compartilhamento do saber organizacional em instituições públicas, privadas e militares. Buscou-se compreender em que medida as barreiras identificadas na literatura também se manifestam no contexto do CFN e como essas influenciam o processo de institucionalização da GC na Força.

Para tal, foi apresentada uma contextualização do cenário contemporâneo, em que o conhecimento se consolidou como ativo estratégico essencial à competitividade e à sustentabilidade das organizações. Em seguida, foi abordado no referencial teórico um conjunto de estudos nacionais e internacionais sobre as barreiras à GC em diferentes setores.

No âmbito do CFN, foi apresentado o SGC-FN, impulsionado pelo CTDDCFN, como ferramenta institucional responsável por integrar e difundir o conhecimento explícito e tácito produzido pela Força. A análise das práticas e processos associados ao SGC-FN evidenciou avanços significativos no tratamento do saber, destacando que a GC possui papel fundamental na preservação da memória organizacional, na continuidade doutrinária e na manutenção da prontidão operacional.

A análise comparativa entre os resultados obtidos no CFN e os estudos apresentados evidenciou que as barreiras identificadas na Força guardam similaridades com aquelas observadas em outras organizações, embora com diferentes níveis de intensidade. Verificou-se que o CFN se encontra em um estágio intermediário de maturidade em GC, com uma estrutura em processo de consolidação, destacando-se positivamente por registrar menor incidência de obstáculos associados à falta de ambiente colaborativo, individualismo, confidencialidade, competição interna, baixa confiança interpessoal e resistência ao compartilhamento de conhecimento, fatores que ainda constituem desafios significativos à GC em outras instituições.

Contudo, persistem desafios significativos relacionados à integração tecnológica, à rotatividade de pessoal, ao desconhecimento sobre os benefícios da GC e ao armazenamento desestruturado de informações — fatores que se destacaram entre as barreiras de nível elevado.

Portanto, esta pesquisa alcançou seu objetivo ao identificar e interpretar as barreiras à GC no âmbito do CFN, relacionando-as às tendências observadas em diferentes setores e propondo ações voltadas ao aprimoramento do processo de gestão do saber institucional.

Recomenda-se, nesse sentido, a adoção de estratégias integradas que incluam o fortalecimento de programas de capacitação e sensibilização sobre a importância da GC, o desenvolvimento de sistemas tecnológicos unificados para registro e disseminação do conhecimento, a implementação de políticas de retenção de pessoal voltadas à preservação do saber tácito e a padronização dos processos de armazenamento e compartilhamento de informações. Tais medidas podem ampliar a eficiência organizacional, minimizar a perda de conhecimento e consolidar o amadurecimento da GC no CFN, contribuindo para o fortalecimento contínuo da sua capacidade institucional.

Como limitação deste estudo, ressalta-se o número restrito de participantes na aplicação do questionário, o que reduz o potencial de generalização dos resultados. Entretanto, esse aspecto é compensado pela elevada qualificação e experiência dos respondentes, que, em sua maioria, possuem mais de 20 anos de atuação no CFN, conferindo robustez e credibilidade às percepções registradas. Também é válido destacar que as percepções analisadas refletem o contexto específico do CTDDCFN, podendo variar em outros setores do CFN.

A relevância desta pesquisa recai sobre a contribuição prática e teórica para o fortalecimento da GC nas organizações militares, ao oferecer uma visão estruturada sobre os fatores que influenciam sua consolidação e sobre as ações necessárias para superar as barreiras existentes.

Por fim, embora este estudo tenha contribuído para a compreensão do progresso da GC no CFN, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas com amostras ampliadas e abordagens longitudinais, a fim de acompanhar a evolução da maturidade em GC na Força e identificar os impactos das práticas implementadas sobre o desempenho organizacional e o desenvolvimento do conhecimento estratégico.

REFERÊNCIAS

- ALKHALDI, Asma Abdulrahman; AL-HAMMAD, Mona Mohamed. **Motivators and barriers of knowledge management system adoption in the context of small enterprises: the case of retail and mobile maintenance sector in Saudi Arabia.** Riyadh: King Saud University, 2017.
- ALMEIDA, Nélío de; FERREIRA, Renato Rangel. O Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais. **Revista Âncoras e Fuzis**, Rio de Janeiro, n. 46, p. 9–16, ago. 2015. ISSN 2177-7608. Publicação do Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN).
- BARTCZAK, Summer E. et al. Investigating Barriersto Knowledge Management Implementation In the U.S. Military: A Focus on Managerial Influences. In: 2011. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/sais2011/23>. Acesso em: 27 jul. 2025.
- BASTOS, José Carlos Linares. *O corpo de colaboradores: a alavanca do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais.* **Revista Âncoras e Fuzis**, Rio de Janeiro, n. 46, p. 17–18, ago. 2015. ISSN 2177-7608. Publicação do Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN).
- BOLISANI, Ettore; BRATIANU, Constantin. The ElusiveDefinitionofKnowledge. In: **Knowledge Management and Organizational Learning**. [S.l.]: Springer Nature, 2018. v. 4 p. 1–22.
- BRASIL. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. **CGCFN-16: Normas de Funcionamento do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais.** Rio de Janeiro, 2020. No prelo.
- BRASIL. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. **CGCFN-16: Normas de Funcionamento do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais.** Rio de Janeiro, 2015. No prelo.
- BRAZ, Dênis de Queiroz. **Percepção dos Gestores da ANAC sobre a Gestão do Conhecimento na Organização.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2014.
- BURGER, Fabrício *et al.* **Barreiras, elementos dificultadores e fatores críticos na implementação da gestão do conhecimento: uma revisão da literatura.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 43-61, maio/ago. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n2p43>. Acessado em 26 jul. 2025.
- DAMIAN, Ieda Pelógia Martins *et al.* MEMÓRIA DE EVENTO CIENTÍFICO-PROFISSIONAL ASPECTOS RELEVANTES DA APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. 7 dez. 2021.
- DYBEK, Jolanta; GŁODZIŃSKI, Eryk. **Knowledge management challenges: case study of the R&D project-based organization delivering military products.** Procedia Computer Science, v. 225, p. 1486-1494, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.137>. Acessado em 27 jul. 2025.

GARCIA, Valdir José. FATORES INFLUENCIADORES DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO TÁCITO ORGANIZACIONAL. **Revista Sociedade Científica**, v. 6, n. 1, p. 1655–1683, 4 out. 2023.

HOSEINI, Seyed Mahdi. **Challenges of Implementing Knowledge Management in Government Organizations: A Systematic Review of Global Evidence**. Tabriz: University of Tabriz, 2002.

HUIE, Carol P.; CASSABERRY, Tameka; RIVERA, Amari K. The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance. **International Journal on Social and Education Sciences**, v. 2, n. 1, p. 2020, 2020.

JUNIOR, Paulo Sérgio Souza. **A Preparação dos Fuzileiros Navais frente a novas ameaças: como os Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais tem si adaptado às novas ameaças ao longo das últimas décadas? C-EMOS 2021 a 2023**. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2023.

LIMA, Ariane Barros. **Gestão do conhecimento aplicada a uma organização militar**. 2023. 135 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

MASTROM, James P. Jr. **Using social media tools to enhance tacit knowledge sharing within the USMC**. 2013. 175 f. Thesis (Master of Science in Information Technology Management and Master of Business Administration) – Naval Postgraduate School, Monterey, California, 2013.

MELLO, Luís Manuel de Campos. *O pilar doutrinário do CFN*. **Revista do Clube Naval**, Rio de Janeiro, n. 406, p. 63–66, 2023.

MENEZES, Linda Mara G. de F. C. *Portal do Conhecimento*. **Revista Âncoras e Fuzis**, Rio de Janeiro, Ano XIV, Nº 46, p. 21–24, ago. 2015. ISSN 2177-7608. Publicação do Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN).

MOHAJAN, Haradhan. The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations. **Journal of Scientific Achievements**, v. 2, n. 2, p. 1–27, 14 jan. 2017.

Navarro, J. E. P., Victoria, C. A., & Ibáñez, J. O. Q. (2025). Gestão do Conhecimento e Transformação Digital na Tomada de Decisão na Marinha. **Diário de Conhecimento a Bordo**, 1-15.

NONAKA, Ikujiro. The knowledge-creating company. In: **The economic impact of knowledge**. Routledge, 2009. p. 175-187.

Park, C.; Ghauri, P. N.; Lee, J. Y.; Golmohammadi, I. (2022). Unveiling the black box of IJV innovativeness: The role of explicit and tacit knowledge transfer. **Journal of International Management**, 28(4), Article 100956.

PAULA, Leandro Talma de. **Diagnóstico e proposições para os processos de conversão do conhecimento organizacional em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia**. Dissertação (Mestrado Profissional em

Administração Pública) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.

PUTTER, Andries Petrus. **Knowledge management for the South African Department of Defence**. 2018. Tese (Doutorado em Ciências Militares) – Stellenbosch University, Faculty of Military Science, Stellenbosch, 2018.

SHAHZAD, Faisal; CHILBA, Simona; ARSLAN, Ahmad. Tacit knowledge Exchange among senior management educators: A qualitative study. **International Journal of Management Education**, v. 22, n. 2, 1 jul. 2024.

Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. **Journal of Business Research**, 128, 788–798.

SOUZA, Anderson Casquilho. **A gestão do conhecimento: análise e perspectivas para a MB: melhores práticas de gestão do conhecimento empregadas na Marinha do Brasil e sua aplicabilidade nos Programas Estratégicos**. 2020. Tese (Curso de Política e Estratégia Marítimas) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2020.

TELLES, Marcilde Sabadin; Mozzato, Anelise Rebelato. **FACILITAR OU DIFICULTAR? CAMINHOS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO**. n. 1, p. 20–34, abr. 2022.

TIWARI, Siddhartha Paul. Services for Science and Education-United Kingdom Organizational Competitiveness and Digital Governance Challenges. **Archives of Business Research**, v. 10, n. 3, 2022.

WHITE, Blaine Andra. **Strategic military readiness: navigating knowledge management in the United States Army**. 2025. Tese (Doutorado em Educação – Leadership Organizacional) – Pepperdine University, Graduate School of Education and Psychology, Malibu, 2025.

***O nome do entrevistado não será divulgado na pesquisa.**

Definições

Atualmente, considerado um dos principais ativos para a sobrevivência institucional, o conhecimento tem sido abordado sob distintas perspectivas teóricas, originando múltiplos conceitos e interpretações. Nas organizações contemporâneas, é reconhecido como o capital mais valioso, influenciando diretamente suas capacidades, desempenhos e processos de inovação, configurando-se, assim, como um recurso imaterial de significância decisiva para a sustentabilidade e a competitividade organizacional. No âmbito do CFN, essa valorização do conhecimento é igualmente estratégica, uma vez que sua adequada gestão contribui para a preservação da memória institucional, a continuidade doutrinária e o aprimoramento da eficácia operacional da Força.

Para responder o questionário da pesquisa, é importante diferenciar os dois tipos de conhecimento e descrever o que é Gestão do Conhecimento, a saber:

Tipo	Breve descrição
Conhecimento Explícito	Conhecimento que pode ser articulado, documentado, codificado e facilmente transmitido por meio de linguagens formais, como manuais, procedimentos, relatórios e bases de dados. Ele é mais acessível, podendo ser armazenado e compartilhado de forma sistemática dentro das organizações.
Conhecimento Tácito	Conhecimento Subjetivo, pessoal e de difícil formalização, pois está enraizado na experiência individual, nas habilidades práticas, nas intuições e nos valores dos indivíduos. Por essa razão, é mais difícil de ser compartilhado ou transferido, exigindo interação social, confiança e contextos apropriados para sua disseminação.
Gestão do Conhecimento	
É uma abordagem estratégica que visa criar, reter, compartilhar e aplicar o saber organizacional, transformando o conhecimento individual em um ativo coletivo. Ao integrar pessoas, processos e tecnologias, a GC contribui para a melhoria das decisões, a inovação e a preservação da memória institucional, abrangendo tanto o conhecimento explícito quanto o tácito.	

3. Gestão do Conhecimento no âmbito do CFN

3.1 Estágio de Maturidade da GC no CFN

Com base na sua experiência e percepção, solicitamos que avalie o **estágio de maturidade atual do Sistema de Gestão do Conhecimento (GC)** no âmbito do Corpo de Fuzileiros Navais. Dessa forma, **Marque a opção** correspondente de acordo com a seguinte escala crescente:

- (1) Estágio Inicial** – A GC não está estruturada, existindo apenas iniciativas isoladas e informais, sem políticas, metodologias ou integração;
- (2) Em desenvolvimento** – Alguns processos de GC já foram iniciados, mas ainda funcionam de forma limitada e parcial;
- (3) Completo** – Estrutura e processos de GC consolidados, com políticas e práticas definidas. A organização já possui base sólida para aplicar a GC de forma abrangente;
- (4) Implementado** – A GC já está em execução, sendo aplicada em atividades e projetos, gerando resultados tangíveis, como relatórios, práticas de compartilhamento e registros de conhecimento em uso; e
- (5) Em pleno uso** – A GC está integrada à rotina da instituição, com aplicação contínua e sistemática. Lições aprendidas são capturadas, registradas e aplicadas em manuais, cursos, adestramentos e operações, fortalecendo a doutrina e a eficácia organizacional.

Percepções	(1) Estágio inicial	(2) Em desenvolvimento	(3) Completo	(4) Implementado	(5) Em pleno uso
Estágio de maturidade atual do Sistema de Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito do Corpo de Fuzileiros Navais.	☐	☐	☐	☐	☐

3.2 Barreiras à efetiva implementação da Gestão do Conhecimento no CTDDCFN

Com base em estudos sobre GC em organizações públicas, privadas e militares, foram identificadas diversas barreiras à retenção e ao compartilhamento do saber. Considerando sua experiência no CFN, pedimos que avalie o grau de similaridade dessas barreiras com a realidade da Força, bem como seu impacto nos processos de GC, utilizando a escala apresentada:

- (1) Impacto inexistente** – a barreira não existe ou não afeta de forma alguma GC;
- (2) Impacto baixo** – a barreira tem influência limitada, afetando levemente GC;
- (3) Impacto moderado** – a barreira interfere de maneira relevante, mas não impeditiva, na GC;
- (4) Impacto elevado** – a barreira compromete fortemente a GC, exigindo ações corretivas ou compensatórias; e
- (5) Impacto crítico** – a barreira inviabiliza ou impede a GC.

Código	Barreira	Breve explicação	Impacto				
			(1) inexistente	(2) baixo	(3) moderado	(4) elevado	(5) crítico
B1	Falta de um ambiente colaborativo e inclusivo.	Ausência de clima organizacional em que as pessoas se sintam seguras e valorizadas a compartilhar o conhecimento.	☐	☐	☐	☐	☐
B2	Cultura organizacional resistente à mudança.	Fatores culturais e comportamentais, que dificultam a aceitação de novos processos e práticas dentro das organizações.	☐	☐	☐	☐	☐
B3	Individualismo.	Foco em conquistas pessoais em detrimento de adoção de práticas colaborativas de compartilhamento de conhecimento.	☐	☐	☐	☐	☐
B4	Medo de se expor.	Acreditar que, ao compartilhar o conhecimento, possa expor fragilidades que prejudique a carreira.	☐	☐	☐	☐	☐
B5	Confidencialidade.	Visão de que o conhecimento deve ser reservado pode levar ao excesso de confidencialidade, limitando a inovação e a colaboração.	☐	☐	☐	☐	☐
B6	Competição interna / perda de poder.	Retenção de informações pelos colaboradores como forma de preservar vantagem competitiva ou influência dentro da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
B7	Falta de tempo e prioridade.	Ideia de que não há tempo suficiente para compartilhar o saber.	☐	☐	☐	☐	☐
B8	Rotatividade de pessoal.	Perda de conhecimento com a saída, movimentação e aposentadoria de profissionais experientes.	☐	☐	☐	☐	☐
B9	Barreiras geográficas.	A distância física dificulta a troca de conhecimento, o que reduz a interação direta e	☐	☐	☐	☐	☐

		compromete o compartilhamento de informações.					
B10	Hierarquia rígida.	Inibe iniciativas e prioriza cumprimento de rotinas.	☐	☐	☐	☐	☐
B11	Falta de apoio e comprometimento da liderança.	Líderes devem incentivar ambientes de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento tácito.	☐	☐	☐	☐	☐
B12	Falta de comportamentos de reforço.	Ausência de sistemas de recompensa para o compartilhamento.	☐	☐	☐	☐	☐
B13	Comunicação deficiente.	Falta de planejamento ou uso inadequado dos meios e canais de comunicação para integrar setores e público distinto.	☐	☐	☐	☐	☐
B14	Ausência de políticas e estratégias formais de GC.	Ausência de diretrizes governamentais que definam objetivos, metas e estratégias voltadas para longo prazo.	☐	☐	☐	☐	☐
B15	Dificuldade de registrar conhecimento tácito.	Complexidade em formalizar o conhecimento tácito por se tratar do saber relacionado à experiência das pessoas e ser subjetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
B16	Carência de sistemas e tecnologias de apoio.	Falta de integração dos sistemas de TI limita o acesso e o intercâmbio de informações entre os setores da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
B17	Falta de confiança entre as pessoas.	Ausência de confiança mútua entre os indivíduos enfraquece a cooperação e o compartilhamento de conhecimento tácito.	☐	☐	☐	☐	☐
B18	Falta de conhecimento sobre GC e seus benefícios.	Falta de compreensão do papel estratégico da GC, o que compromete a eficácia da aplicação deste Sistema nas organizações.	☐	☐	☐	☐	☐

B19	Resistência em compartilhar conhecimento.	Hesito, por parte dos colaboradores/organizações, em compartilhar as informações úteis.	☐	☐	☐	☐	☐
B20	Falta de recursos financeiros/investimentos.	Restrição orçamentária que limita a aplicação da GC.	☐	☐	☐	☐	☐
B21	Falta de metodologia para aplicação e mensuração da GC.	Falta de métodos ou habilidades para aplicar e medir os resultados da GC.	☐	☐	☐	☐	☐
B22	Segurança psicológica.	Ambiente no qual as pessoas se sintam seguras para compartilhar ideias e experiências sem medo de serem julgadas ou sofrerem consequências.	☐	☐	☐	☐	☐
B23	Dificuldade em liderar a GC.	Dificuldade imposta pela ausência de modelos consolidados, diretrizes claras ou soluções padronizadas para guiar os líderes na implementação da GC.	☐	☐	☐	☐	☐
B24	Políticas de controle restritivas.	Limitadores das equipes de GC por não estarem alinhadas aos padrões da política interna, seja na aquisição de TI, seja na utilização de plataformas digitais.	☐	☐	☐	☐	☐
B25	Armazenamento desestruturado de informações.	Dados não organizados comprometem a recuperação da informação.	☐	☐	☐	☐	☐
B26	Falta de centralização de sistemas.	A coexistência de múltiplas plataformas independentes impede uma visão integrada e dificulta decisões baseadas em dados consolidados.	☐	☐	☐	☐	☐

APÊNDICE B

Dados compilados do Questionário aplicado a 11 Militares do CTDDCFN por barreiras (B1 a B26)					
Barreiras	(1) Inexistente	(2) Baixo	(3) Moderado	(4) Elevado	(5) Crítico
B1	4	4	3	0	0
B2	1	2	6	2	0
B3	2	7	2	0	0
B4	1	4	4	2	0
B5	1	8	2	0	0
B6	1	6	3	1	0
B7	1	3	4	3	0
B8	0	1	2	6	2
B9	1	8	2	0	0
B10	0	5	4	2	0
B11	1	3	6	1	0
B12	1	3	5	2	0
B13	0	5	4	1	1

B14	1	2	3	3	2
B15	1	3	3	3	1
B16	0	2	3	4	2
B17	3	4	4	0	0
B18	0	2	4	5	0
B19	1	8	2	0	0
B20	0	3	6	2	0
B21	0	3	4	3	1
B22	1	6	2	2	0
B23	1	2	5	2	1
B24	1	2	8	0	0
B25	1	1	4	4	1
B26	0	2	7	2	0
Total	24	99	102	50	11

- Os valores nas colunas de (1) “Inexistente” a (5) “Crítico” indicam o **número de militares** que atribuíram cada nível de similaridade entre as **barreiras à Gestão do Conhecimento** observadas em outras instituições e aquelas **percebidas no âmbito do CFN**, refletindo o grau de correspondência entre os contextos analisados.