

GESTÃO DO CONHECIMENTO: PERSPECTIVAS PARA O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE ALAGOAS

Luiz Augusto de Medeiros Lira (UFAL) luizaugustobm@gmail.com
Ibsen Mateus Bittencourt (UFAL) ibsen.ead@gmail.com

Resumo

Em meio a vasta diversidade de formas e modelos da Administração, a Gestão do Conhecimento emerge como mais uma possibilidade de otimização do funcionamento das organizações, tendo por peculiaridade a adoção de práticas e ferramentas que colaboraram para o que se entende por aprendizagem organizacional, que, inevitavelmente, culminará na melhoria do seu desempenho. Originária do setor privado, o modelo é largamente aplicável à instituições públicas de diversas naturezas, dentre elas os Corpos de Bombeiros. Neste sentido, o presente estudo teve por objetivo examinar a viabilidade e os benefícios da institucionalização da Gestão do Conhecimento para o Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, recorrendo, para tanto, à pesquisa bibliográfica e documental. Como resultados, identificaram-se práticas esporádicas já existentes na organização, as quais, se devidamente estruturadas em um modelo adequado de Gestão do Conhecimento, poderão colaborar para a obtenção de resultados estratégicos para a organização.

Palavras-Chaves: Gestão do Conhecimento. Aprendizagem organizacional. Administração Pública. Corpo de Bombeiros Militar.

1. Introdução

Inseridos no contexto da Segurança Pública brasileira nos termos constitucionais do art. 144, aos Corpos de Bombeiros Militares, “além das atribuições definidas em Lei, incumbe à execução de atividades de Defesa Civil” (BRASIL, 1988). Em Alagoas, a Lei Estadual nº 7.444, de 28 de dezembro de 2012 estabelece as demais competências institucionais, como a realização de serviços de prevenção e combate a incêndios, resgate, busca e salvamento, dentre outras atribuições (ALAGOAS, 2012b), sob o escopo da preservação da incolumidade pública das pessoas, do meio ambiente e do patrimônio (OLIVEIRA, 2017).

Objetivando o cumprimento de suas atribuições legais, acima ilustradas, o Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL) dispõe de uma complexa estrutura administrativa e operacional, estabelecida em sua Lei de Organização Básica (ALAGOAS, 2012b) e, recentemente, alterada pelo atual governo estadual (ALAGOAS, 2015).

Para além da peculiaridade de suas atribuições, como instituição pública por natureza, o CBMAL se sujeita às dificuldades de gestão e aos entraves culturais afetos a este tipo de organização, que, segundo Pires e Macedo (2006), residem em inúmeros aspectos, tais como: a estrutura burocrática rígida e centralizadora; a descontinuidade de gestão; a limitação de recursos; o despreparo técnico; e a resistência a inovações e mudanças.

Na contramão desta realidade, a Reforma do Aparelho do Estado, promovida em 1995, incentiva a adoção de medidas gerenciais na administração pública brasileira, objetivando o incremento de eficiência dos serviços públicos e o foco das ações no cidadão (PEREIRA, 1996). Alinhados a esta nova tendência, vários modelos, técnicas e ferramentas do setor privado foram, aos poucos, incorporados à gestão pública. Neste contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) emerge como modelo plenamente viável, sendo responsável pela promoção do conhecimento a um caráter de protagonismo nas organizações (BATISTA, 2012).

Em linhas gerais, a GC diz respeito ao conjunto de técnicas e procedimentos voltados à identificação e utilização das informações e do conhecimento, objetivando um melhor desempenho organizacional (SORIANO; HOFFMAN; ARAÚJO, 2017). Como resultados imediatos de suas inúmeras possibilidades de intervenção, espera-se, segundo Batista (2012), o desenvolvimento da inovação, da aprendizagem e o aumento da capacidade da organização.

Sendo assim, tomando como norte a contextualização delineada, o seguinte questionamento deve ser respondido ao longo da presente pesquisa: Qual a viabilidade e os benefícios da institucionalização da Gestão do Conhecimento para o Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas?

Para tanto, além desta seção introdutória, o presente artigo contempla uma breve revisão da literatura concernente à aplicabilidade da Gestão do Conhecimento dentre os Corpos de Bombeiros Militares do Brasil, seguida dos aspectos metodológicos, da seção de resultados e pelas considerações finais.

2. Gestão do Conhecimento nos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil

No Brasil, os Corpos de Bombeiros Militares (CBM) são órgãos integrantes da segurança pública dos estados e do Distrito Federal, cabendo-lhes a preservação da incolumidade pública das pessoas, do meio ambiente e do patrimônio, por meio de suas inúmeras atribuições legais (BRASIL, 1988). Sendo assim, há de considerar que, enquanto

instituições públicas, sujeitam-se às considerações de Batista (2012), no que tange à aplicabilidade da Gestão do Conhecimento, que lhes permite usufruir de seu potencial de resultados.

Neste sentido, vários CBM, além de outras instituições de natureza similar, já se manifestam em torno da implementação da Gestão do Conhecimento, seja por intermédio de um modelo coerente e alinhado aos seus direcionadores estratégicos, ou até mesmo através de práticas isoladas, que, ainda assim, acarretam em benefícios para as organizações.

Em Santa Catarina, por exemplo, Sarquis et al (2016) apontam a existência de um rico contexto de aprendizagem organizacional no Corpo de Bombeiros, que “decorre de um programa de aprendizagem corporativa, da disseminação interna de informações, de reuniões de trabalho, da avaliação do desempenho pós-eventos/ocorrências e da avaliação do desempenho pessoal” (SARQUIS et al, 2016, p. 1012). Por sua vez, no âmbito da Polícia Militar deste mesmo estado, Silveira (2013) propõe várias diretrizes para subsidiar a implantação da Gestão do Conhecimento nesta corporação, através do seu Centro de Ensino, com vasta aplicabilidade nos campos didático-pedagógico, operacional, administrativo, de pesquisa, dentre outros.

No Distrito Federal, Silva (2013) colabora para a estruturação da Gestão do Conhecimento no Corpo de Bombeiros, apresentando uma proposta de implementação de práticas adequadas à realidade da organização, como o aprimoramento do portal corporativo - através da inclusão de ferramentas como fóruns, *chat rooms* e *groupware* - além da implantação do Ensino à Distância e das Comunidades de Prática, nos moldes realizados pelo Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo, através dos Comitês de Desenvolvimento de Atividades.

Externando atenção ao tema, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), através da última versão de seu Plano Estratégico, prevê o desenvolvimento da pesquisa e da Gestão do Conhecimento como um dos objetivos estratégicos da instituição para o período de 2017-2024. Para tanto, estabelece como iniciativas a realização de pesquisas, a oferta de cursos de mestrado e doutorado, a realização de eventos técnico-científicos, a retroalimentação dos ciclos operacionais, além da implementação do modelo de GC na corporação (CBMDF, 2016).

Por sua vez, o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás (CBMGO) instituiu, no ano de 2015, o Comitê de Gestão do Conhecimento, “com a finalidade de formalizar e

ampliar os processos de identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento, alinhado ao Planejamento e Execução Estratégicos da Corporação” (CBMGO, 2015). Atualmente, as atividades são supervisionadas pelo Comando da Academia e Ensino, contemplando as seguintes iniciativas: Grupos de Trabalho, encarregados de supervisionar e/ou executar os processos operacionais nas diversas áreas do conhecimento; página de GC no site do CBMGO, uma espécie de repositório composto por diversas ferramentas, como o “baú de ideias”, “memórias do CBMGO”, “estudo de casos e de boas práticas”, “trabalhos acadêmicos”, “manuais” e “processos mapeados” (CBMGO, 2016).

No âmbito da Defesa Civil, atribuição constitucional dos CBM, que, em vários estados, contemplam, em sua própria estrutura organizacional, uma Coordenadoria Estadual para este fim, estudos apontam que o emprego da Gestão do Conhecimento se mostra plenamente aplicável.

Em uma revisão teórica, Soriano, Hoffman e Araújo (2017) discutem a aplicabilidade dos conceitos de GC nos órgãos de Defesa Civil, identificando várias ferramentas aplicáveis a esta área de atuação, com potencial de otimizar a gestão dos desastres naturais, tais como: Revisão de ações realizadas; Entrevistas de desligamento; Comunidades de Prática; Gestão de conteúdo; Melhores Práticas; Análise de redes sociais; Páginas amarelas; Aprendizagem virtual.

Com objetivos similares, em um trabalho realizado em Santa Catarina, Cardoso et al (2014) ratificam a importância da Gestão do Conhecimento entre os profissionais envolvidos na resposta aos desastres naturais. Os autores enfatizam que, sob o uso de tecnologias adequadas e através da gestão do conhecimento tácito dos agentes públicos, espera-se o aumento de desempenho nas ações de apoio às vítimas e na minimização dos efeitos dos desastres.

No Exército Brasileiro, que também se configura como organização pública militar e, de certo modo, serve como referência para as corporações militares estaduais, a Gestão do Conhecimento Doutrinário resulta da intenção institucional em aderir a este método eficiente de gestão (BRASIL, 2015). Em uma normatização específica, são estabelecidos os conceitos, procedimentos e as principais fontes de conhecimento adotadas pela força terrestre, tais como: pesquisa doutrinária; trabalhos profissionais; conhecimentos obtidos em missão no exterior; atividades especiais, como eventos, visitas e intercâmbios; experiências; melhores práticas e lições aprendidas, além do Portal de Doutrina do Exército (BRASIL, 2015).

3. Metodologia

Trata-se a presente pesquisa de um estudo de caráter exploratório, de natureza qualitativa e aplicada à realidade prática do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas.

Como método de pesquisa, foi utilizado o Estudo de Caso, que, para Yin (2010, p. 32) “é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Sendo assim, considerando-se a Gestão do Conhecimento como fenômeno contemporâneo dentro do contexto do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, o método se mostra plenamente aplicável.

Como técnicas de coleta de dados, além da pesquisa bibliográfica em fontes trabalhadas e de domínio científico, recorreu-se a pesquisa documental. Tais documentos consistem, sobretudo, em legislações estaduais, portarias e publicações internas do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. Como técnica complementar, utilizou-se de dados e informações obtidos pela observação participante do contexto investigado, realizada de forma não estruturada, por ocasião da vivência dos autores no cotidiano prático da organização.

4. Resultados e discussões

4.1 Campo de pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em torno das possibilidades de implantação da Gestão do Conhecimento no CBMAL, com alcance previsto para toda a organização. Fundado em 1947, o CBMAL teve sua origem vinculada à Polícia Militar de Alagoas, da qual se desvinculou em 1993 (CBMAL, 2017a). Hoje, compõe o aparelho estadual como instituição autônoma, sendo subordinada diretamente à Secretaria de Estado da Segurança Pública (ALAGOAS, 2015), sendo considerada, nos termos constitucionais, como força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro (BRASIL, 1988). Apesar do efetivo fixado em 2.823 bombeiros por lei estadual (ALAGOAS, 2012a), segundo dados obtidos junto ao Sistema de Recursos Humanos, dispõe, atualmente, de 1.176 integrantes na ativa, cerca de 41% do quadro previsto.

A corporação é responsável pelo atendimento em todo o território estadual, dispondo, todavia, de 12 unidades operacionais, instaladas em apenas 8 dos 102 municípios alagoanos, sendo cinco na capital e uma em cada um dos seguintes municípios: Maragogi; União dos Palmares; Arapiraca; Palmeira dos Índios; Penedo; Santana do Ipanema; e Delmiro Gouveia

(CBMAL, 2017b). Isto significa que, necessariamente, a área de atuação das unidades extrapola os limites da cidade onde se encontra sediada.

Sua organização, funcionamento e atribuições são reguladas, em linhas gerais, pela Constituição Federal, Constituição Estadual e pela Lei de Organização Básica, já mencionada no corpo do presente trabalho. Além disso, sujeita-se à Lei Delegada nº 047/2015, instituída pelo atual governo estadual, que reorganiza o CBMAL e seus setores (ALAGOAS, 2015).

4.2 Perspectivas da Gestão do Conhecimento para o CBMAL

4.2.1 Da importância estratégica da Gestão do Conhecimento

O Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas é uma organização rica em informações e conhecimentos, condição que resulta, dentre outros fatores, do seu vasto rol de atuação operacional e administrativo, que se manifestam em inúmeros processos, procedimentos e atividades. Estima-se que, em virtude do tratamento inadequado deste conteúdo, parte significativa do seu potencial é desperdiçada pela corporação.

Apesar da previsão normativa, a padronização de procedimentos operacionais e o mapeamento de processos, na prática, ainda se mostram incipientes na organização, situação que confere certa vulnerabilidade ao capital intelectual da corporação, muitas vezes restrito ao conhecimento tácito de seus colaboradores.

Dada a sensibilidade do negócio institucional, que, no escopo de sua missão, encarrega-se da proteção de vidas, do meio ambiente e do patrimônio, torna-se evidente a necessidade de contínuo aprimoramento operacional e administrativo da corporação, potencializado por práticas adequadas de Gestão do Conhecimento, que, segundo a literatura, possibilitam o incremento no desempenho das organizações.

Nota-se em meio ao mapa estratégico do CBMAL a importância conferida à aprendizagem organizacional na medida em que o "aprendizado e crescimento" figura com um dos seus temas estratégicos, esmiuçado nos seguintes objetivos estratégicos: Desenvolver estratégias de valorização de pessoas; estruturar o sistema de ensino, pesquisa e aprendizagem; aperfeiçoar a doutrina operacional e administrativa (ALAGOAS, 2015).

Por sua vez, a gestão do conhecimento figura como um dos temas táticos previstos no Plano de Ensino e Pesquisa 2018 do CBMAL, materializado através de ações como o mapeamento de processos, o *benchmarking* e as comunidades de prática.

4.2.2 Das práticas existentes

Apesar da inexistência de um modelo de Gestão do Conhecimento, constata-se, atualmente, a ocorrência de algumas práticas isoladas de GC na corporação, tais como: Comunidades de Prática; Intranet; Portal Corporativo; Gestão Eletrônica de Documentos; Educação Corporativa; *benchmarking*; dentre outras a serem constatadas através de um diagnóstico adequado.

O proveitoso trabalho com as comunidades de prática no CBMAL é relatado por Lira e Lemos (2017), ao mencionar a experiência com as Comissões Técnicas de Ensino e Pesquisa (CTEP), organizadas em torno das diversas áreas de conhecimento operacional da corporação. Tal iniciativa resulta em resultados significativos para a organização, como a otimização das ações capacitação na corporação.

Convém destacar, também, a representação do CBMAL nos comitês nacionais de várias áreas de conhecimento bombeiro militar, a exemplo da Comissão Nacional de Salvamento Veicular (CONASV) e o Comitê Nacional de Atendimento Pré-Hospitalar (CONAPH), cujos representantes são oriundos das CTEP.

A educação corporativa se manifesta através da atuação da Superintendência de Ensino e Pesquisa (SEP) do CBMAL, incumbindo-lhe o estudo, o planejamento, a supervisão e o controle das atividades de ensino e capacitação profissional da corporação.

4.2.3 Das práticas em potencial

Sob o respaldo da legislação, o CBMAL integra o sistema de ensino militar estadual, composto por diversos cursos de formação inicial e continuada (ALAGOAS, 2005), cujo planejamento, gestão e execução ocorre no âmbito da própria corporação, sob responsabilidade de um setor específico: a SEP. Acredita-se que, subsidiados pelas ferramentas adequadas de GC, a qualidade e o alcance destas capacitações poderão ser otimizados.

Cabe destacar, ainda, o potencial da GC na otimização de áreas específicas, como a perícia de incêndio e explosões, que, segundo Acordi (2011), apresenta potencial relevante no que diz respeito à obtenção de informações e conhecimentos para a otimização do sistema de segurança contra incêndio e pânico.

4.2.4 Da necessidade de institucionalização

A implementação de um modelo de GC, alinhado aos direcionadores estratégicos da organização, possibilitará, de maneira intencional e adequadamente planejada, o desenvolvimento dos processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento na corporação, possibilitado pelas inúmeras tecnologias, práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento.

Para além dos benefícios pontuados, a institucionalização da GC na organização se respalda pelas recomendações legais do atual governo estadual, cujo modelo de administração se fundamenta em pressupostos gerenciais, centrado no cidadão, com foco em resultados e na melhoria do desempenho (ALAGOAS, 2015).

5. Considerações finais

O presente artigo teve por objetivo examinar a viabilidade e os benefícios da institucionalização da Gestão do Conhecimento para o Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. Para tanto, recorreu a pesquisa bibliográfica e documental, de modo a subsidiar a argumentação delineada ao longo do trabalho.

A Gestão do Conhecimento figura, na atualidade, como um modelo de gestão capaz de explorar o potencial de aprendizagem das organizações, conferindo, como contrapartida, otimização do desempenho, aumento da qualidade e da inovação como resultados práticos.

Originada no setor privado e difundida para as mais diversas formas de organizações, a GC pode, claramente, colaborar para a melhoria do serviço público no Brasil, através de suas inúmeras práticas, ferramentas e conceitos. Para tanto, deve ser institucionalizada, não se limitando à práticas esporádicas, que, apesar de resultarem em benefícios institucionais, podem ser conflitantes aos interesses estratégicos e não serem, de fato, incorporadas *core-business* da organização.

No que diz respeito aos Corpos de Bombeiros, os diversos casos aqui apresentados ilustram a aplicabilidade da GC em meio à sua pluralidade de segmentos operacionais e administrativos. Para o CBMAL, cujas práticas já existentes sinalizam favoravelmente aos ganhos decorrentes da institucionalização da GC, cabe, antes de mais nada, o engajamento em torno da difusão dos benefícios e a persuasão de seus integrantes no que tange a este novo paradigma de cultura organizacional.

Referências

ACORDI, Charles Fabiano. **Gestão do Conhecimento em Organizações Militares: um estudo de caso na atividade de investigação de incêndios**. 2011. 177 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

ALAGOAS. **Lei nº 6568, de 06 de janeiro de 2005**. Institui na Polícia Militar e no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Alagoas o Sistema de Ensino Militar e dá outras providências. Maceió, AL, 06 jan. 2005.

_____. **Lei Estadual nº 7.359, de 11 de junho de 2012**. Fixa o efetivo do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Alagoas e dá outras providências. Maceió, AL, 11 jun. 2012.

_____. **Lei Estadual nº 7.444, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Alagoas e dá outras providências. Maceió, AL, 28 dez. 2012.

_____. **Lei Delegada nº 47, de 10 de agosto de 2015**. Institui o Modelo de Gestão da Administração Pública Estadual do Poder Executivo e dá outras providências. Maceió, AL, 11 ago. 2015.

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. 132 p.

BRASIL. Constituição (1988). **Portal da Legislação [do] Governo Federal**. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 05 set. 2017.

_____. Instrução Reguladora EB20-IR-10.003, de 2015. **Instruções Reguladoras para Gestão do Conhecimento Doutrinário**. 2. ed. Estado-maior do Exército, 2015.

CARDOSO, Daniel et al. Gestão do Conhecimento nas respostas a desastres naturais: a experiência da Defesa Civil do Estado de Santa Catarina. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p.90-106, dez. 2014.

CBMAL. **História**. 2017. Disponível em: <<http://www.cbm.al.gov.br/paginas/view/1/historia>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

_____. **Quartéis**. 2017. Disponível em: <<http://www.cbm.al.gov.br/paginas/quarteis>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

CBMDF. **Plano Estratégico 2017-2024**. 1ª versão. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <<https://www.cbm.df.gov.br/2012-11-12-17-42-33/2012-11-13-16-14-57?task=document.viewdoc&id=11718>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

CBMGO. **Portaria nº 193, de 17 de novembro de 2015**. Institui Comitê de Gestão do Conhecimento no âmbito da corporação e dá outras providências. Goiânia, GO, 17 nov. 2015.

_____. **Gestão do Conhecimento**. 2016. Disponível em:
<<http://www.bombeiros.go.gov.br/gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 07 set. 2017.

LIRA, Luiz Augusto de Medeiros; LEMOS, Fabio Henrique Guttoski. Administração Pública Gerencial, Gestão do Conhecimento e Comunidades de Prática: estudo de caso no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. **Revista Flammae**: Revista Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco, João Pessoa, v. 3, n. 8, p.97-125, dez. 2017.

OLIVEIRA, Edson Rodrigues de. **A Competência Constitucional do Corpo de Bombeiros Militar para atuação na Proteção Ambiental**. 2017. 176 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Direito, Escola Superior Dom Helder Câmara, Belo Horizonte, 2017.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47, n. I, jan.-abr 1996. Disponível em:
<<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>>. Acesso em: 05 ago. 2017.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 40, p. 81-105, jan./fev. 2006.

SARQUIS, Aléssio Bessa et al. Gestão da Aprendizagem Organizacional: um Estudo no Corpo De Bombeiros Militar de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Pelotas, v. 9, n. 5, p.998-1016, dez. 2016.

SILVA, Vinicius Santos. **Gestão do conhecimento**: a captação dos conhecimentos gerados pela área operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. 2013. 94 f. TCC (Graduação) - Curso de Bacharelado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

SILVEIRA, Roberto Martins da. **Diretrizes para Implantação da Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina - CEPM**. 2013. 169 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SORIANO, Érico; HOFFMANN, Wanda Machado Aparecida; ARAUJO, Camila de. Gestão do Conhecimento aplicado aos desastres naturais: o caso da Defesa Civil. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p.209-229, set. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.