

COMANDO DA AERONÁUTICA
TERCEIRA FORÇA AÉREA
3º/3ºGAV



MONOGRAFIA

CONEXÃO SABRE -
O PORTAL DO CONHECIMENTO DA AVIAÇÃO DE CAÇA
Tenente Aviador Gustavo Moreira TAVARES

MONOGRAFIA

CONEXÃO SABRE – O PORTAL DO CONHECIMENTO DA AVIAÇÃO DE CAÇA

02 DE NOVEMBRO DE 2011

PRÊMIO PACAU MAGALÃES-MOTTA

“Investir em conhecimento é o que rende os melhores juros.”

Benjamin Franklin

RESUMO

As organizações possuem muitos recursos, são eles: humanos, financeiros, instalações, equipamentos, etc. Entretanto um recurso menos tangível e quantificável tem chamado a atenção de gestores em todo o mundo, nos mais diversos ramos, pelo seu alto valor: o conhecimento. Também chamado de capital intelectual, o conhecimento hoje representa – quando corretamente gerenciado – um dos principais bens capazes de gerar vantagens competitivas para as organizações que buscam destaque em seus segmentos.

Sabendo-se da capacidade intelectual e criativa dos integrantes da III FAE e atendendo à ânsia inesgotável dos homens e mulheres que buscam uma Força Aérea cada vez mais preparada, é imprescindível que sejam criados mecanismos para o desenvolvimento de uma prática cuja eficácia está sendo comprovada, inclusive, pelas Forças Armadas americanas: a Gestão do Conhecimento.

Este trabalho restringir-se-á à disseminação e gerência do conhecimento de ordem operacional enfatizando a transformação do conhecimento tácito dos pilotos em conhecimento explícito e documentado, englobando desde a Unidade Aérea (UAe) até o Alto-Comando da III FAE por meio da aplicação dos princípios das Comunidades de Prática (CP). Todavia, é importante perceber que esse modelo de aprendizagem institucional pode ser projetado para qualquer âmbito do Ministério da Defesa em todos seus níveis de atuação.

Palavras-chave:

Gestão do Conhecimento, Conhecimento Organizacional, Capital Intelectual, Comunidades de Prática, Conexão Sabre.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quatro <i>modos de conversão do conhecimento</i>	09
Figura 2 – <i>Modelo de página principal da Conexão Sabre</i>	15
Figura 3 – <i>Modelo de página de discussão doutrinária</i>	17
Figura 4 – <i>Modelo de página de lições aprendidas</i>	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 GARIMPANDO O CONHECIMENTO	09
2.1 CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPÍCITO.....	09
2.2 EXTERNALIZAÇÃO: DO CONHECIMENTO TÁCITO AO EXPLÍCITO.....	10
3 ADERINDO ÀS COMUNIDADES DE PRÁTICA	11
3.1 O QUE SÃO COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	11
3.2 A PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES.....	12
4 DA TEORIA À PRÁTICA	14
4.1 CONEXÃO SABRE – O PORTAL DO CONHECIMENTO DA AVIAÇÃO DE CAÇA BRASILEIRA.....	14
4.2 SEÇÃO “FÓRUM DOUTRINÁRIO”.....	17
4.3 SEÇÃO “LIÇÕES APRENDIDAS”.....	20
4.4 OUTRAS SEÇÕES.....	22
4.4.1 SEÇÃO “TRABALHOS ACADÊMICOS”.....	22
4.4.2 SEÇÃO “MANUAIS DE INTERESSE”.....	22
4.4.3 SEÇÃO “SEGURANÇA DE VOO”.....	23
4.4.4 SEÇÃO “CANAL LIVRE”.....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA	25

1 INTRODUÇÃO

“Se a HP soubesse o que a HP sabe, nossa rentabilidade seria três vezes maior”. Essa assertiva do presidente da Hewlett-Packard, Lew Platt, demonstra o principal desafio da Gestão do Conhecimento: saber o que se sabe.

O conhecimento está presente em todas as organizações, seja de forma implícita, explícita ou em ambas, o que é mais comum. Como conhecimento explícito entende-se aquele que está catalogado e publicado em manuais, avisos operacionais, normas padrão de ação, relatórios, etc. Ou seja, ele está documentado e disponível para todos que necessitem obtê-lo. Mas nem todo conhecimento de uma organização, até mesmo aquele imprescindível para sua sobrevivência, está dessa forma armazenado. Muitas vezes ele está na mente de seus colaboradores e líderes, nem sempre acessível aos que estão ao redor ou transferível àqueles que incorporarão à organização, e provém da experiência pessoal de cada um, de conversas informais ou estudos particulares. A esse conhecimento menos tangível e informal (mas não menos importante) dá-se o nome de conhecimento tácito ou implícito. Dessa forma, pode-se entender qual é importância da Gestão do Conhecimento tendo por base o seu principal propósito, que é um dos objetivos deste trabalho: sistematizar a conversão do conhecimento tácito em explícito, tornando-o disponível a todos que o necessitam.

Para isso, este trabalho apresentará uma ferramenta simples, que, apoiada nos novos conceitos de tecnologia da informação, necessitará de pouco investimento financeiro para sua aplicação, visto que utiliza-se de um ambiente virtual em rede intranet cuja programação é pouco complexa. Essa ferramenta é conhecida como Comunidade de Prática (CP), a qual possibilitará trazer a tona soluções criativas e debates positivos com vistas à evolução da Organização.

Em termos claros, as CP se tratam de fóruns moderados e organizados capazes de permitirem a participação de todos colaboradores de uma organização que queiram difundir o seu conhecimento pessoal (exteriorização), discutir assuntos de interesse em

busca de melhorias e padronizações, ou simplesmente realizar pesquisas sobre o conhecimento gerado a partir de um mecanismo interno de busca.

Neste trabalho a abordagem será feita no âmbito da III FAE, restrito à Aviação de Caça, tomando como colaboradores da CP os Oficiais Aviadores subordinados a esse Comando.

2 GARIMPANDO O CONHECIMENTO

2.1 CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO

Em *Conhecimento Empresarial*, Davenport e Prusak (1998) dizem 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. Dessa forma, observa-se que os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Assim, o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo. Ou seja, podemos saber mais do que podemos dizer.

Apesar de o maior desafio da gestão do conhecimento ser a transformação do conhecimento tácito em explícito, será visto que existem quatro maneiras de convertê-lo, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), conforme a figura a seguir:

		Em	
		Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Do	Conhecimento Tácito	Socialização	Externalização
	Conhecimento Explícito	Internalização	Combinação

Figura 1 - *Quatro modos de conversão do conhecimento.*

Neste trabalho, será enfatizado o processo de externalização.

2.2 EXTERNALIZAÇÃO: DO CONHECIMENTO TÁCITO AO EXPLÍCITO

A externalização é o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É o processo perfeito de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento pessoal se torna público, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Quando tentamos conceituar uma imagem, expressamo-la basicamente através da linguagem - a escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável. Entretanto, as expressões muitas vezes são inadequadas, inconsistentes e insuficientes. Essas discrepâncias e lacunas entre as imagens e as expressões, contudo, ajudam a promover a reflexão e interação entre os indivíduos. Assim, ela é normalmente provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva e, dentre os quatro modos de conversão, é a chave para a criação do conhecimento.

A seguir será apresentado como as comunidades de prática podem servir de interface para o processo de externalização.

3 ADERINDO ÀS COMUNIDADES DE PRÁTICA

3.1 O QUE SÃO AS COMUNIDADES DE PRÁTICA

Segundo o artigo *Command and Communities of Practice (Air & Space Power)*, comunidades de prática “são grupos que compartilham a mesma preocupação, um conjunto de problemas ou a paixão por um assunto e aprofundam seu conhecimento e experiência na área, interagindo de modo progressivo.

Por meio delas, membros cujos interesses, responsabilidades e preocupações são semelhantes, podem comunicar-se e trocar informações facilmente, para benefício mútuo, mesmo se não pertencerem à mesma organização ou trabalharem na mesma área geográfica. Os participantes compartilham a paixão pela excelência e um desejo altruístico genuíno de alimentar a profissão e ajudar o êxito dos colegas. Ao longo do tempo, a comunidade desenvolverá certo corpo de conhecimentos, práticas e tratamentos em comum.”

De acordo com Davenport e Prusak (1998) os membros da organização devem dispor de tempo e meios para suas “compras” do conhecimento. Um paradoxo organizacional é que os funcionários não podem tirar um tempo para aprender as coisas que os ajudem a ser mais eficientes no trabalho porque estão muito ocupados trabalhando.

Ainda segundo o artigo *Command and Communities of Practice (Air & Space Power)*, a implantação de comunidades de prática na Força Aérea Americana (USAF) trouxe resultados muito expressivos. Nesse caso as comunidades foram criadas para estabelecerem um *link* dentro do alto escalão da USAF para permitir a troca de experiências relativas à liderança, ou seja, transformar o conhecimento tácito de cada comandante, em conhecimento explícito para uso de todos interessados.

3.2 A PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES

“We are here to defend democracy, not to practice it”.

Essa afirmativa cultuada no Exército Americano é usada para não deixar dúvidas quanto aos princípios de hierarquia e disciplina praticados em suas organizações. Com ela inferimos que no meio militar a vontade da maioria não será necessariamente o que ditará as regras e sim a vontade do militar em comando. É uma assertiva preciosa que, de forma até descontraída, reforça valores da instituição militar. Entretanto, é preciso lembrar que o fato de a decisão na caserna ser tomada de forma centralizada, não significa que o decisor precisa chegar às suas conclusões de maneira isolada. Assim, sempre que possível, todos os envolvidos em uma questão devem ter a oportunidade de expressar a sua opinião no intuito de obter-se decisões mais bem fundamentadas, sem deixar de considerar qualquer aspecto importante.

Com relação à definição da doutrina de emprego de aeronaves de combate não pode ser diferente. Desde o estabelecimento dos procedimentos mais simples como itens de *check-list* até dos mais complexos como táticas de emprego de armamento, é imprescindível que haja a participação proativa de todos os envolvidos com a missão. No caso de um Esquadrão de Caça, por exemplo, há de se criar mecanismos (comunidades de prática) que facilitem a troca de informações entre o nível decisor e o operacional, tendo em vista que os “operários” (pilotos) nesse caso não são puramente operadores e, sim, Oficiais dotados de boa capacidade cognitiva, boa capacidade de julgamento e com conhecimento tácito capaz de fazer a diferença num processo decisório.

Projetando esta facilitação da comunicação provida pelas CP para níveis decisórios mais altos – entre a UAe e a III FAE, por exemplo – há de ter-se cada vez mais vantagens, pois essas decisões bem fundamentadas influenciarão muito mais pessoas e modificarão muito mais processos de maneira positiva e progressiva, como será visto mais a frente.

Enfim, reconhecendo a importância do conhecimento tácito dos colaboradores de uma organização, seja como base para tomada de decisões, seja para o aumento da eficiência operacional do grupo, quando compartilhado, e percebendo a importância de tornar esse conhecimento explícito, documentado e acessível, é possível compreender a necessidade de aderir-se às comunidades de prática.

4 DA TEORIA À PRÁTICA

A seguir será apresentado o projeto de comunidade de prática que possibilitará o alcance dos objetivos propostos por esse trabalho. Verificar-se-á como uma teoria complexa pode ser colocada em prática de maneira simples e objetiva sem inferir em altos custos financeiros e sem gerar fortes mudanças organizacionais capazes de criarem obstáculos para a sua adesão.

4.1 CONEXÃO SABRE – O PORTAL DO CONHECIMENTO DA AVIAÇÃO DE CAÇA BRASILEIRA

“Conexão Sabre” é o nome proposto para a comunidade de prática em questão, pois sugere que esse portal na INTRAER será o ponto de convergência da criação e da divulgação do conhecimento no âmbito da III FAE. A seguir serão vistas imagens conceituais desse portal, criadas com o propósito de tornar concebível a idéia dessa comunidade de prática, mas que não representam a arte final e nem compreendem todas as possibilidades dessa ferramenta, mas permitirão a explicação de suas principais aplicações como um sistema de gestão do conhecimento.

A Conexão Sabre será um site com acesso controlado e disporá de um sistema de login e senha para que a participação e consulta por parte dos usuários estejam sujeitas às restrições dos níveis de acesso a cada um concedidos, tendo em vista que o conteúdo, em sua maior parte, terá relevante grau de sigilo. A seguir observamos a imagem do projeto da página principal do site:



Figura 2 – Modelo de página principal da Conexão Sabre

O site apresentará um layout convencional, com um menu (visto na lateral esquerda) que possibilitará a navegação por todas seções do portal de modo simples e rápido. Logo se perceberá que a Conexão Sabre extrapola o conceito de comunidade de prática, tendo em vista que, além de possibilitar a troca de informações e explicitar o conhecimento tácito de seus colaboradores, será também um grande banco de arquivos no qual toda base teórica da III FAE (manuais, aprontos, AVOPs, etc.) estará armazenada, tornando mais eficiente a busca por informações. Haverá uma seção de “mais recentes” (visto no centro) que permitirá uma visualização rápida daquilo que é novo no site, o que possibilitará ao usuário manter-se atualizado com poucos cliques. Poderão existir também “pop-ups” quando o site for inicializado com o objetivo de chamar a atenção dos usuários para alguma mudança significativa de procedimentos

que interfiram na segurança de vôo, atualizações de Ordens Técnicas ou avisos diversos que necessitem ser passados de forma mais enfática.

No menu haverá o link “Login”, que através de nome de usuário e senha dará acesso às demais áreas do site, ou seja, qualquer pessoa que entre no site e não efetue a “autenticação” terá todas as seções da página bloqueadas. Para uma maior segurança das informações, a página inicial da Conexão Sabre poderá ser uma página puramente de login, sem nenhuma outra informação.

Outro link importante é o “O que é Conexão Sabre”, pois nele será explicado o objetivo do site e as suas regras de utilização.

É importante lembrar que as imagens desse capítulo são somente sugestões de como será a estrutura dessa comunidade de prática que poderá se ajustada para se adequar melhor às reais demandas da III FAE.

No menu da esquerda teremos as principais seções do site, nas quais haverá de fato a exteriorização do conhecimento através de discussões doutrinárias e do registro de lições aprendidas, que serão detalhados mais a frente. Na seqüência vemos o link que dará acesso aos trabalhos acadêmicos produzidos pelos integrantes da III FAE ou por autores externos, cujos assuntos sejam de interesse da organização. Haverá também uma seção chamada “Manuais de Interesse” que funcionará como a biblioteca da III FAE relativa às publicações oficiais do COMAER, onde estarão disponíveis as legislações vigentes, bem como as versões mais atualizadas. Além disso, a seção “Segurança de Vôo” possibilitará ter-se reunido em um só lugar todos os Relatórios de Prevenção gerados pelos Esquadrões de Caça, o que facilitará a busca de dados estatísticos ou a consulta de algum relatório. Para isso, o Oficial de Segurança de Vôo de cada Esquadrão deverá realizar o lançamento diário dos relatórios de forma catalogada e dividida por categorias, o que facilitará futuras pesquisas. Essa seção poderá ter *link* com o CENIPA para não haver duplicação de informações.

Como se pode observar, a Conexão Sabre centralizará o conhecimento no âmbito da III FAE e se tornará a principal e mais completa fonte de informações, onde

todos seus integrantes poderão realizar consultas de modo objetivo e com a certeza de estarem lidando com uma fonte confiável.

Outra sugestão de seção é o “canal aberto”. Nele os colaboradores vão ter a oportunidade de trocarem informações, nos moldes dos atuais sites de relacionamento, e poderão conversar informalmente a respeito de determinado tema que mais tarde poderá se tornar uma discussão doutrinária no “Fórum Doutrinário”.

4.2 SEÇÃO “FÓRUM DOCTRINÁRIO”

Observamos abaixo a imagem que representa a subseção “Fórum Doutrinário A-29” na seção “Fórum Doutrinário”, que será utilizada como exemplo.

The image shows a screenshot of a web portal titled "CONEXÃO SABRE" with the subtitle "O portal do conhecimento da Aviação de Caça Brasileira". The main navigation bar includes "FÓRUM DOCTRINÁRIO", "LOGIN", "HOME", "O QUE É A CONEXÃO SABRE", and "CONTATO". The central section is titled "FÓRUM DOCTRINÁRIO A-29". On the left, there is a sidebar for "FÓRUM ESQUADRÕES" with links for "1GAV3", "2GAV3", and "3GAV3". The main content area is divided into three columns: "CRIAR NOVO TÓPICO", "DISCUSSÕES ABERTAS", and "DISCUSSÕES ENCERRADAS". Under "DISCUSSÕES ABERTAS", there are three discussion topics: "29-11-10 EW – Utilização do FLIR em missões de CAA", "20-11-10 EMG – Tráfego de EMG em pista não pavimentada", and "14-11-10 AG – Ataque em CCIP BARO". Under "DISCUSSÕES ENCERRADAS", there are two discussion topics: "24-11-10 NORM – Pouso curto" and "11-11-10 EW – Data-link nas missões de cobertura e CAA". At the bottom right, there is a link for "MODIFICAÇÃO DE MANUAIS".

Figura 3 – Modelo de página de discussão doutrinária

O fórum doutrinário será uma das mais importantes seções da Conexão Sabre, pois muito além de compartilhar informações, será utilizado para a criação de conhecimento a partir do desenvolvimento e atualização da doutrina de emprego da Aviação de Caça através da discussão construtiva. Esta será a ferramenta que possibilitará a todos Oficiais Caçadores habilitados, de acordo com seu nível de acesso, participarem de debates em torno de temas operacionais, contribuindo com seu conhecimento tácito, dentro de um ambiente gerenciado por um moderador, que no âmbito de um Esquadrão, por exemplo, será o Oficial de Doutrina e, em escalões superiores, serão Oficiais da III FAE designados pelo Oficial de Doutrina dessa Força Aérea.

Como se pode observar na figura acima, o “Fórum Doutrinário A-29”, que serve de exemplo, englobará todos os Esquadrões que operam o Super-Tucano, ou seja, já está um nível acima dos fóruns internos de cada Esquadrão, cujos links se encontram ao lado esquerdo da imagem.

O fórum está dividido em duas partes principais: “discussões abertas” e “discussões encerradas”. Em “discussões abertas” estarão tópicos de discussão doutrinária iniciadas por qualquer Oficial habilitado que tenha julgado necessário o tema ser debatido para que haja uma definição pelo Oficial de Doutrina moderador. Como exemplo, vemos na figura 3 o primeiro tópico “29-11-10 EW - Utilização do FLIR em missões de CAA” que consta da data em que foi criado (29-11-10), da categoria (EW – guerra eletrônica) e do assunto. A partir do momento em que uma discussão for aberta, ela estará disponível para que todos os usuários cadastrados e habilitados dêem o seu parecer a cerca do tema discutido com base em seus conhecimentos e experiências. Será possível também inserir imagens durante as discussões, pois em muitos casos será necessário o auxílio visual de um mapa ou croqui para uma melhor comunicação. Será obrigação do Oficial de Doutrina, ou designado, acompanhar as discussões abertas e participar ativamente delas como moderador. Quando esse Oficial julgar necessário, a discussão será encerrada e será dado o seu parecer a respeito do assunto. Juntamente com o parecer, o Oficial moderador informará se a discussão irá gerar alguma mudança em manual - em sua esfera de atuação – e haverá um prazo

para que essa mudança ou informação adicional seja publicada. Caso o Oficial moderador julgue necessário e conveniente, ele poderá encaminhar esse tópico de discussão para um escalão superior (III FAE), tendo em vista que muitos temas extrapolam o nível Unidade Aérea no que diz respeito à importância, complexidade, aplicabilidade, etc.

Deverão ser definidos níveis de permissão para os usuários para a participação nos fóruns de acordo com a esfera em que a discussão esteja. Por exemplo, todos Os oficiais Aviadores estarão autorizados a participarem de discussões e criarem tópicos em fóruns doutrinários nível UAe, entretanto nem todos estarão autorizados a participarem ou criarem em um fórum nível Grupo, como por exemplo o “Fórum Doutrinário A-29” que abrange os três Esquadrões do Terceiro Grupo e o 2º/5º GAV. No “Fórum Doutrinário III FAE” essa participação estaria ainda mais restrita. Entretanto, apesar de o nível de restrição de participação ser razoavelmente alto, o nível de permissão somente para consulta e observação das discussões poderá ser mais permissivo.

Uma facilidade que poderá ser incorporada aos fóruns doutrinários é o envio automático de mensagens para os emails INTRAER dos participantes quando forem criados novos tópicos, enviadas mensagens em fóruns, publicadas atualizações em manuais, de modo a manter o usuário permanentemente consciente dos acontecimentos no portal.

Observa-se também na página principal do “Fórum Doutrinário A-29” o campo “Discussões Encerradas”. Nesse espaço estarão todas discussões já finalizadas pelo Oficial moderador, que obrigatoriamente terá dado o seu parecer e procedido conforme explicado anteriormente.

É importante perceber que esse trabalho tem o intuito de introduzir o assunto Gestão do Conhecimento, apresentando algumas ferramentas práticas para servirem de exemplo, portanto todas as sugestões aqui apresentadas poderão sofrer alterações para uma melhor adequação às necessidades da III FAE.

4.3 SEÇÃO “LIÇÕES APRENDIDAS”

Essa seção da Conexão Sabre será mais uma excelente ferramenta capaz de propiciar a externalização do conhecimento proveniente das aprendizagens cotidianas dos integrantes da III FAE. Atualmente, o conceito de lições aprendidas já está incorporado na Força Aérea Brasileira, principalmente quando se trata de operações aéreas de grande vulto, e é evidente a eficácia da utilização das informações provenientes desse registro. Dessa forma, não haverá grandes mudanças com relação ao que é feito hoje em dia e, sim, um aprimoramento dos processos de criação, armazenamento e consulta, através de recursos informatizados.

Na figura abaixo observamos um exemplo da página:

The image shows a screenshot of the 'CONEXÃO SABRE' portal. At the top left, there are two logos: one with a white arrow pointing up and right, and another with the III FAE logo. The main header features the text 'CONEXÃO SABRE' in large blue letters, with 'O portal do conhecimento da Aviação de Caça Brasileira' underneath. A navigation bar contains links for 'FÓRUM DOCTRINÁRIO', 'LOGIN', 'HOME', 'O QUE É A CONEXÃO SABRE', and 'CONTATO'. The main content area is titled 'LIÇÕES APRENDIDAS' and includes a 'CRIAR NOVA' button, a 'MAIS RECENTES' section with two entries: '29-11-10 OP LAÇADOR – Escolta de aeronaves de baixa performance' and '20-11-10 3GAV3 – Balística da BEX-11 em BGA', and a 'Mais...' link. To the right is a search section titled 'PESQUISA' with dropdown menus for 'OPERAÇÃO', 'ESQUADRÃO', 'ASSUNTO', and 'ANO', and a 'BUSCAR' button. At the bottom, there is a 'MODIFICAÇÃO DE MANUAIS' link.

Figura 4 – Modelo de página de lições aprendidas

A seção “Lições Aprendidas” possibilitará a todos os usuários habilitados realizarem anotações referentes às suas impressões e experiências particulares que julguem serem de utilidade para o crescimento da organização. Como se pode observar na última imagem apresentada, na lateral esquerda, existe um link chamado “Criar Nova”. Clicando nele, abrir-se-á uma página na qual o colaborador deverá escolher as categorias inerentes a esse novo conhecimento a ser compartilhado, como: em qual operação a lição foi aprendida ou em qual Esquadrão, qual o assunto (comando e controle, guerra eletrônica, emprego ar-ar, procedimentos normais, etc.), a data da ocorrência e outras informações que forem julgadas necessárias. Essa definição de categorias facilitará quando forem realizadas pesquisas e também quando for necessário criar algum relatório relativo a uma operação ou Esquadrão. Para isso, haverá uma ferramenta de pesquisa que pode ser observada na lateral direita da imagem anterior.

As lições aprendidas registradas pelos usuários não serão automaticamente publicadas no site. Haverá uma triagem, realizada por Oficial designado, com o objetivo de que sejam disponibilizadas informações com verdadeiro valor agregado, e aquelas que forem julgadas não adequadas serão remetidas ao autor para correção ou apenas ciência da não aprovação.

A partir do momento em que as lições aprendidas no âmbito da III FAE forem centralizadas na Conexão Sabre, as Unidades Aéreas, através de seus Oficiais de Doutrina, poderão criar uma rotina de divulgação dessas lições – aquelas que forem de interesse – para todo o efetivo de pilotos, de modo que o conhecimento compartilhado no site realmente cumpra com o seu objetivo.

Além do que já foi mostrado nesse trabalho relativo às possibilidades da Conexão Sabre, existem muitos aplicativos que poderão ser concebidos e utilizados para adequar cada vez mais o site às reais necessidades da Aviação de Caça.

4.4 OUTRAS SEÇÕES

4.4.1 SEÇÃO “TRABALHOS ACADÊMICOS”

A seção “Trabalhos Acadêmicos” (figura 2) será o ponto de convergência da criação científica, tanto dos integrantes da III FAE quanto de autores externos, quando o tema for de interesse da organização. Com essa ferramenta a Conexão Sabre irá, mais uma vez, se aproximar do seu objetivo que é compartilhar conhecimento. Através dela será possível evitar a redescoberta e teremos, então, o progresso, pois com base no que já foi publicado poderemos expandir nossas pesquisas para muito além.

Para que isso seja possível, todos os usuários do site poderão publicar artigos próprios ou de outrem de maneira fácil, simplesmente fazendo o upload do arquivo após ter definido a categoria em que o trabalho deverá ser incluído. Além disso, existirá uma ferramenta de busca que facilitará a pesquisa, tornando o conhecimento mais acessível aos interessados.

4.4.2 SEÇÃO “MANUAIS DE INTERESSE”

Essa seção (figura 2) será a biblioteca virtual da III FAE, onde se encontrarão todas as publicações do COMAER que sejam de interesse operacional, como as DCARs, os AVOPs, Manuais de Procedimentos, o MACAÇA, etc. O objetivo principal é poder ter uma fonte de consulta confiável e atualizada.

Com essa seção será possível buscar padronizações entre os Esquadrões, como, por exemplo, os do Terceiro Grupo que atualmente possuem metodologias diferentes de emprego em alguns tipos de missão, mesmo operando o mesmo avião e tendo atribuições afins. Para isso, a seção “Manuais de Interesse” estará sempre ligada à seção “Discussão Doutrinária”, pois sempre quando uma discussão for encerrada, as novas padronizações deverão constar o mais breve possível na documentação. Outro exemplo de possibilidade dessa seção é o estabelecimento de apenas um Manual de Procedimentos para cada aeronave, e não para cada Esquadrão, de modo a tornar a

operação mais padronizada e eficiente, facilitando o emprego conjunto. Vale ressaltar que essa padronização é atualmente utilizada pela USAF.

4.4.3 SEÇÃO “SEGURANÇA DE VOO”

“Segurança de Voo” será o nome da seção que possibilitará à III FAE ter todos os Relatórios de Prevenção centralizados em um só lugar. Ou seja, qualquer relatório produzido na Unidade Aérea deverá ser remetido à Conexão Sabre e fará parte de um banco de dados organizado que possibilitará tanto a consulta, quanto a criação de relatórios estatísticos utilizando filtros em diversas categorias, o que poderá, entre outras coisas, servir como ferramenta de apoio à decisão.

Deverá haver um gerente para essa seção, que provavelmente será o OSV da III FAE, ou Oficial delegado por ele, para estar constantemente avaliando os índices gerados pelos relatórios e publicando aqueles RELPREVs que servirão para aumento da consciência de segurança de vôo dos pilotos.

Como já informado anteriormente, essa seção poderá ter link com o CENIPA.

4.4.4 SEÇÃO “CANAL LIVRE”

Esse será o meio de comunicação informal da Conexão Sabre. O intuito é criá-lo nos moldes dos atuais sites de relacionamentos e seu objetivo será promover a troca de informações entre os integrantes da III FAE acerca de assuntos operacionais quando não convier criar discussões doutrinárias. Será útil para uma conversa preliminar que poderá mais tarde se tornar um tópico de discussão formal.

O “Canal Livre”, como o próprio nome sugere, não possuirá moderadores e poderá ser utilizado pelos Oficiais da maneira que julgarem mais conveniente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje estamos numa era em que o conceito de ativos está completamente transformado. Não é mais somente o ouro, o dinheiro, as ações em bolsas de valores, etc. É muito mais difícil de garimpar que o ouro, é muito menos palpável que uma nota de dinheiro, mas é muito mais rentável que qualquer investimento em bolsa, quando bem gerenciado. A esse ativo, que atualmente tem chamado a atenção das novas teorias administrativas é dado o nome de Capital Intelectual, ou seja, aquilo que está na mente das pessoas, que é fruto da experiência, dos estudos e principalmente das idéias, e possui um valor inestimável.

Esse trabalho, através de uma consistente base teórica, pôde explicar como podemos incorporar os novos conceitos da Gestão do Conhecimento no âmbito da III FAE (mas que pode ser extrapolado para toda a FAB) através de ferramentas simples e comumente já utilizadas na nossa sociedade, como websites e fóruns de discussão virtuais. Procurou superar, de maneira realista, falhas no processo de comunicação institucional e de disseminação do conhecimento através da implantação da Comunidade de Prática “Conexão Sabre”.

Apesar de terem sido dadas muitas sugestões práticas para a aplicação dos conceitos vistos, é importante que se perceba que tudo não passou de uma introdução ao assunto, e que as possibilidades desse portal são praticamente infinitas. Portanto, deverá haver um trabalho minucioso de desenvolvimento dessa idéia, para que ela se adéqüe exatamente às necessidades da III FAE e possa contribuir para o crescimento da Força Aérea Brasileira.

REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA

DAVENPORT, Thomas H e PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial*. 12ª Edição. Harvard Business School, Boston: Elsevier, 1998.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa*. 16ª Edição. Oxford University Press, New York: Elsevier, 1998.

DANIELS, Christopher T., GROVE, Donald B. e MUNDT, Edwin L.. *Command and Communities of Practice (Air & Space Power)* 2008. Disponível em: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/2007/1tri07/daniels.html>>. Acesso em: 20 nov. 2010.