



ACADEMIA MILITAR

Learning Organization: Diagnósticos e oportunidades na Guarda Nacional Republicana

Autor: Aspirante de Cavalaria Luís Emanuel Caetano Ribeiro

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) David Pascoal Rosado

**Mestrado Integrado de Ciências Militares na Especialidade de Segurança
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, maio de 2023**



ACADEMIA MILITAR

Learning Organization: Diagnósticos e oportunidades na Guarda Nacional Republicana

Autor: Aspirante de Cavalaria Luís Emanuel Caetano Ribeiro

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) David Pascoal Rosado

Mestrado Integrado de Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2023

ΕΠΪΓΡΑΦΕ

“There is no reason to send troops into the fight and get them killed, when a Lesson Learned the month before could be sent to a commander who could have used it for training.”

General James N. Mattis

DEDICATÓRIA

A toda a minha família, namorada, amigos e camaradas de curso,
por todo o apoio prestado ao longo destes 5 anos extremamente desafiantes.

AGRADECIMENTOS

Concluída esta longa e marcante jornada que é o Curso de Formação de Oficiais da Academia Militar, chegou o momento de agradecer a todas as pessoas que contribuíram para o sucesso da minha formação.

Ao meu Orientador, Tenente-Coronel David Pascoal Rosado, por toda a dedicação, disponibilidade, profissionalismo e apoio prestado no decorrer da investigação. Sem a sua coadjuvação, esta etapa teria sido muito mais complexa. A si, muito obrigado.

A todos os Oficiais que participaram e contribuíram para a realização deste trabalho, demonstrando uma enorme disponibilidade, apreço e dedicação neste processo.

A todos os camaradas do Curso General Pedro Francisco Massano de Amorim, em especial ao 28º Tirocínio de Oficiais da Guarda Nacional Republicana, que sempre me acompanharam desde o primeiro dia.

Ao Alferes Frederico Abreu Soares, ao Alferes Cláudio Nuno Oliveira da Silva, ao Alferes André Filipe Magalhães Figueiredo, ao Alferes Gonçalo Emanuel Morais Sousa e ao Alferes Rui Jorge Dias Barros, por me terem orientado e por todo o apoio prestado na minha formação.

Por fim, quero deixar um agradecimento especial à minha família, namorada e a todos os meus amigos que, apesar da minha ausência em determinadas ocasiões, sempre me apoiaram e incentivaram nesta grande jornada.

RESUMO

A Guarda Nacional Republicana caracteriza-se pela competência do serviço público de proximidade e permanente aprofundamento do conhecimento, sendo constantemente avaliada pelos resultados alcançados, primando a sua conduta pelos princípios das boas práticas, partilha de competências e melhoria constante em prol da grei.

O presente Trabalho de Investigação Aplicada encontra-se subordinado ao tema “*Learning Organization: Diagnósticos e oportunidades na Guarda Nacional Republicana*” e tem como principal objetivo compreender os possíveis benefícios para a Guarda Nacional Republicana da implementação do conceito de *Learning Organization*, em formato digital, nos seus sistemas de informação.

De modo a alcançar os objetivos da investigação, utilizou-se um raciocínio dedutivo, sendo que foi utilizada uma estratégia metodológica qualitativa, onde o processo de recolha de dados materializou-se através da pesquisa bibliográfica, análise documental, observação direta e realização de entrevistas semiestruturadas. Inicialmente, foi elaborada uma introdução onde se explica não só a temática, como a sua importância na instituição. Seguidamente, foi elaborado o enquadramento teórico, tendo por base uma pesquisa bibliográfica com o intuito de apresentar conceitos de forma a dar suporte ao trabalho de campo.

Através da triangulação dos resultados obtidos nos diferentes processos de recolha de dados, foi possível verificar que a capacidade de Lições Aprendidas na Guarda Nacional Republicana encontra-se ainda em fase de estudo, sendo que esta capacidade está a ser desenvolvida de acordo com a doutrina do *North Atlantic Treaty Organization*. Foi possível também constatar que a implementação desta capacidade na instituição acarreta inúmeros benefícios, tais como alterações doutrinárias ou até estruturais, correção de erros, redução de custos, redução do risco operacional, aumento da eficiência e melhoramento da eficácia operacional, constituindo-se como uma mais-valia para o cumprimento da vasta tipologia de missões que estão incumbidas à Guarda Nacional Republicana.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional; Lições Aprendidas; NATO; Partilha de conhecimento; Tecnologias de Informação.

ABSTRACT

The Republican National Guard is characterized by its competence in public service, proximity, and ongoing deepening of knowledge, constantly evaluated by the results achieved, with its conduct guided by the principles of good practices, sharing of skills, and continuous improvement for the benefit of the community.

This Applied Research Project is focused on the theme "Learning Organization: Diagnostics and opportunities in the Republican National Guard" and its main objective is to understand the potential benefits for the Republican National Guard of implementing the concept of a Learning Organization, in digital format, within its information systems.

In order to achieve the research objectives, a deductive reasoning approach was used, employing a qualitative methodological strategy, where data collection processes involved bibliographic research, documentary analysis, direct observation, and semi-structured interviews. Initially, an introduction was developed to explain not only the topic but also its importance within the institution. Subsequently, a theoretical framework was elaborated based on bibliographic research to present concepts that support the fieldwork.

Through the triangulation of results obtained from different data collection processes, it was possible to verify that the capacity for Lessons Learned within the Republican National Guard is still in the study phase, with this capacity being developed in accordance with North Atlantic Treaty Organization doctrine. It was also observed that the implementation of this capacity within the institution brings numerous benefits, such as doctrinal or even structural changes, error correction, cost reduction, operational risk reduction, increased efficiency, and improved operational effectiveness, constituting added value for fulfilling the wide range of missions entrusted to the Republican National Guard.

Keywords: Learning Organization; Lessons Learned; NATO; Knowledge Sharing; Information Technologies.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
CAPÍTULO 1 – ABORDAGEM CONCEPTUAL	5
1.1. Lições Aprendidas e a aprendizagem	5
1.1.1. Conhecimento e gestão do conhecimento	5
1.1.2. Ciclo de Deming.....	7
1.1.3. Aprendizagem organizacional	9
1.1.4. Conceito, potencialidades e vulnerabilidades das Lições Aprendidas ..	13
1.2. Lições Aprendidas na NATO	15
1.2.1. Capacidade das Lições Aprendidas	16
1.2.2. Estrutura de Lições Aprendidas.....	18
1.2.3. Processo de Lições Aprendidas	19
1.2.4. Ferramentas de apoio ao processo de Lições Aprendidas	22
CAPÍTULO 2 – TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	23
2.1 O impacto da tecnologia no processo de tomada de decisão	23
2.2 Sistema Integrado de Gestão.....	24
2.3 Sistema de gestão de Lições Aprendidas	26
PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO ...	29
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS	29
3.1 Posicionamentos, método, paradigma e estratégia de investigação	29
3.2 Modelo de análise.....	31
3.3 Fases e etapas do processo de investigação	32
3.4 Técnicas, procedimentos e meios utilizados	33
3.5 Amostragem e inquiridos	35
3.6 Técnica de tratamento e análise de dados	38

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .	39
4.1 As Lições Aprendidas na NATO	39
4.2 O estado da arte da temática das Lições Aprendidas na GNR	40
4.3 A criação da Capacidade de Lições Aprendidas na GNR.....	42
4.3.1. Mentalidade e Liderança	42
4.3.2. Estrutura	44
4.3.3. Processo.....	45
4.3.4. Ferramentas	46
4.3.5. Treino	48
4.3.6. Partilha de Informação	48
4.4 Impacto da implementação da capacidade de Lições Aprendidas na GNR	49
4.5 Desafios à implementação da capacidade de Lições Aprendidas na GNR	51
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
APÊNDICES	I
ANEXOS	XXVIII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 - Estrutura do Trabalho de Investigação	3
Figura nº 2 - Ciclo de Deming	8
Figura nº 3 - Capacidade de Lições Aprendidas na NATO	17
Figura nº 4 - Processo de Lições Aprendidas da NATO	20
Figura nº 5 - Estrutura de um Sistema ERP	25
Figura nº 6 - Diagrama do processo de amostragem	36
Figura nº 7 - O processo de Lições Aprendidas da NATO no NLLP	XXIX
Figura nº 8 - Principais elementos para a utilização de Lições Aprendidas	XXIX
Figura nº 9 - IMP.10.01 - Lições Aprendidas	XXX
Figura nº 10 - Sistema Integrado de Gestão da Formação, da Informação e do Conhecimento	XXXI
Figura nº 11 - Portal de Lições Aprendidas do Exército	XXXI

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1 - Práticas de uma LO	10
Quadro nº 2 - Principais fatores numa LO.....	10
Quadro nº 3 - Modelo de análise	31
Quadro nº 4 - Relação entre as fases e as etapas do processo de investigação.....	33
Quadro nº 5 - Vetores de desenvolvimento de capacidades militares	II
Quadro nº 6 - Guião de entrevista e a sua ligação com as questões de investigação	XII
Quadro nº 7 - Caracterização dos Entrevistados.....	XIV
Quadro nº 8 - Sinopses do Guião de Entrevista 1.....	XV
Quadro nº 9 - Sinopses do Guião de Entrevista 2.....	XX
Quadro nº 10 - Sinopses do Guião de Entrevista 3.....	XXI
Quadro nº 11 - Sinopses do Guião de Entrevista 4.....	XXII
Quadro nº 12 - Sinopses do Guião de Entrevista 5.....	XXIII

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Vetores de Desenvolvimento de Capacidades Militares.....	II
APÊNDICE B – Guião de entrevista.....	III
.....	III
APÊNDICE C – Guião de entrevista e sua ligação com as questões de investigação	XII
APÊNDICE D – Caracterização dos entrevistados	XIV
APÊNDICE E – Resposta dos Entrevistados – Sinopses das Entrevistas.....	XV
APÊNDICE F – Proposta da Futura Estrutura Orgânica do CDF.....	XXVI
APÊNDICE G – Relação entre o Processo e os Diferentes Níveis	XXVII
APÊNDICE H – Ciclo de Deming Aplicado às Operações	XXVII

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – O processo de Lições Aprendidas da NATO no NLLP.....	XXIX
ANEXO B – Principais elementos para a utilização das Lições Aprendidas.....	XXIX
ANEXO C – IMP.10.01 – Lição Aprendida	XXX
ANEXO D – Sistema Integrado de Gestão da Formação, da Informação e do Conhecimento	XXXI
ANEXO E – Portal de Lições Aprendidas do Exército.....	XXXI

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AAR	<i>After Action Review</i>
AC	Ações Corretivas
AO	Aprendizagem Organizacional
ART	Autoridade Responsável pela Tarefa
BP	Boas Práticas
CALL	<i>Center for Army Lessons Learned</i>
CDF	Comando de Doutrina e Formação
EME	Estado Maior do Exército
ERP	<i>Enterprise Resource Planing</i>
GC	Gestão do Conhecimento
GIPO	Grupo Integrado de Planeamento de Operações
GNR	Guarda Nacional Republicana
JALLC	<i>Joint Analysis and Lessons Learned Centre</i>
LA	Lição Aprendida
LI	Lição Identificada
LL POC	<i>Lessons Learned Point of Contact</i>
LL SO	<i>Lessons Learned Staff Officer</i>
LO	<i>Learning Organization</i>
MDN	Ministério da Defesa Nacional
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NEP	Norma de Execução Permanente
NLLP	<i>NATO Lessons Learned Portal</i>
ODCR	Observação, Discussão, Conclusões e Recomendações
OE	Objetivos Específicos
OfLA	Oficial de Lições Aprendidas
OG	Objetivo Geral
PDCA	<i>Pan, Do, Check, Action</i>
PD	Perguntas Derivadas
PP	Pergunta de Partida

SGFIC	Sistema Integrado de Gestão da Formação, da Informação e do Conhecimento
SGIFR	Sistema de Gestão Integrado de Fogos Rurais
SI	Sistemas de Informação
SIIOP-D	Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais – Documental
TI	Tecnologias de Informação
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
UEPS	Unidade de Emergência de Proteção e Socorro

INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), enquadrado no ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança, está subordinado ao tema: “*Learning Organization*: Diagnósticos e Oportunidades na Guarda Nacional Republicana”.

A escolha do presente tema foi motivada pela necessidade de implementação de uma capacidade de Lições Aprendidas (LA) na Guarda Nacional Republicana (GNR), com o intuito de reduzir possíveis riscos e aumentar as probabilidades de sucesso, nomeadamente no planeamento de grandes operações levadas a cabo pela GNR. Neste sentido, surge a necessidade de compreender os possíveis benefícios para a GNR da implementação do conceito de *Learning Organization* (LO) em formato digital nos seus Sistemas de Informação (SI).

Na era da digitalização, a prevenção criminal e a segurança dos cidadãos, estão cada vez mais dependentes de SI e da capacidade organizacional no domínio das novas tecnologias. Analisando a estratégia da GNR 2025, é possível verificar que este documento faz várias referências à aprendizagem, inovação, renovação e partilha de conhecimento, promove a Gestão do Conhecimento (GC) e a Aprendizagem Organizacional (AO) e fomenta uma investigação, desenvolvimento e inovação baseados nas premissas de LO (GNR, 2020).

Desde 2015 que a GNR tem como intenção a constituição de um centro de LA da Guarda (GNR, 2015), sendo que a instituição tem vindo a “preparar a implementação e exploração de dispositivos que vão desde a partilha e exploração de Boas-Práticas, de Lições Aprendidas” (GNR, 2018, p. 116). O plano de atividade de 2020 da GNR, no capítulo IV, relativo às atividades a desenvolver, faz referência ao programa 2, cujo tema é a formação e a GC. Este programa abrange um conjunto de ações de desenvolvimento e disseminação do conhecimento e da doutrina. A GC é considerada na atualidade como um recuso fundamental das organizações, permitindo a inovação e um aumento do valor dos serviços prestados, atuando como um indicador de qualidade das mesmas.

A melhoria da GC proporciona um apoio ao processo de tomada de decisão e funciona também como apoio de informação, garantindo o acesso ao conhecimento a todos os utilizadores, assim como a sua interoperabilidade com parceiros congéneres, garantindo uma aposta na qualificação e certificação de processos e procedimentos.

No plano de atividades supracitado, também está previsto que a Guarda desenvolva um conjunto de iniciativas no âmbito da gestão e disseminação do conhecimento através da implementação da plataforma de GC, implementação do sistema de LA e a formação da Estrutura Nuclear e Rede de Suporte do Sistema de LA da Guarda. Para além disso, o relatório de atividades de 2020, refere a participação de um grupo de trabalho para o desenvolvimento do Manual de LA da GNR (GNR, 2020).

Segundo Serrat (2017), a aprendizagem é a chave para a sobrevivência e para o sucesso das organizações nos dias de hoje. O conhecimento deve ser constantemente enriquecido através da aprendizagem interna e externa. Para tal, é necessário apoiar e incentivar a organização, as pessoas, o conhecimento e a tecnologia para a aprendizagem. Neste sentido, surge o conceito de LO, que segundo Garvin (1993, p. 3), é definida como “uma organização que é capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento, além de modificar o seu comportamento para refletir novos conhecimentos e perceções.”¹ O exemplo mais conhecido desta abordagem é o processo *After Action Review* (AAR), do exército dos Estados Unidos, o qual tem sido bastante usado por muitas empresas, envolvendo um interrogatório sistemático após cada atividade, projeto ou missão crítica (Garvin et al., 2008).

Com o intuito de delimitar o foco do presente estudo, foi analisado como é que a capacidade de LA está implementada na *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) de modo a tentar transpor esta capacidade para a realidade da GNR. Para isso, utilizou-se a técnica de investigação *benchmarking*, pois trata-se de um “reforço analítico baseado em evidências para comparar sistematicamente os produtos, serviços ou processos de uma organização contra os de outras organizações, a fim de melhorar o desempenho” (Spiegeleire, 2012, p. 12 as cited in Martins, 2015, p. 36). Deste modo foi possível retirar Boas Práticas (BP) de outras organizações e aplicá-las à realidade da GNR.

Um trabalho de investigação contempla sempre dois tipos de objetivos, os gerais e os específicos. No Objetivo Geral (OG), propõe-se uma síntese dos resultados que se pretendem alcançar com a investigação, ou seja, qual o produto final que o protejo pretende atingir (Sousa & Batista, 2011). Posto isto, o OG desta investigação trata compreender os possíveis benefícios para a GNR da implementação do conceito de LO, em formato digital, nos seus sistemas de informação.

Os Objetivos Específicos (OE) definem metas específicas da investigação, permitindo alcançar o OG (Sousa & Batista, 2011). Os OE deste trabalho foram:

¹ Traduzido do autor de “an organization skilled at creating, acquiring and transferring knowledge, and at modifying its behaviour to reflect new knowledge and insights.”

- OE 1** – Analisar a capacidade de LA implementada na NATO;
- OE 2** – Averiguar que impacto teria a criação da capacidade de LA na GNR;
- OE 3** – Averiguar qual a melhor modalidade para a implementação da capacidade de LA na GNR;

Parte Textual	Parte Pós-Textual
Introdução	Apêndices
Parte I – Enquadramento Teórico	
Capítulo 1 – Abordagem Conceptual	
Capítulo 2 – Tecnologias de Informação	
Parte II – Enquadramento Metodológico e Trabalho de Campo	Anexos
Capítulo 3 – Metodologia, Métodos e Materiais	
Capítulo 4 – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados	
Conclusões e Recomendações	

Figura nº 1 - Estrutura do Trabalho de Investigação

Fonte: Elaboração Própria

Como é possível observar na figura nº 1, o presente TIA encontra-se dividido em duas partes. A Parte I contempla dois capítulos que constituem o enquadramento teórico: Capítulo 1 – Abordagem Conceptual; Capítulo 2 – Tecnologias de Informação. Relativamente à Parte II, esta contempla o enquadramento metodológico e o trabalho de campo, sendo que se encontra dividida igualmente em dois capítulos: Capítulo 3 – Metodologia, métodos e materiais; Capítulo 4 – Apresentação, análise e discussão de resultados. Após isto, surgem as conclusões e recomendações alusivas à investigação. Por fim advém a parte pós-textual, que inclui os Apêndices e Anexos, os quais apresentam elementos importantes que esclarecem ou completam o conteúdo da investigação.

O presente TIA foi redigido em conformidade com a Norma de Execução Permanente (NEP) número (nº) 522/1º instituída pela Academia Militar em janeiro de 2016. Por fim, relativamente às referências e citações utilizadas, estas tiveram como base o referencial da *American Psychological Association* (APA, 2020).

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – ABORDAGEM CONCEPTUAL

1.1. Lições Aprendidas e a aprendizagem

1.1.1. Conhecimento e gestão do conhecimento

O conhecimento tem sido cada vez mais reconhecido como um dos mais importantes recursos estratégicos e ativos intangíveis. Davenport e Prusak (1998), definem conhecimento como uma mistura de experiências, valores e informação contextual, que tem origem e é aplicado na mente dos colaboradores. A gestão eficaz do conhecimento tem-se tornado uma prioridade face à emergência de uma economia global baseada no mesmo. Para darem resposta a este desafio, muitas organizações estão a focar a sua atenção na GC, encarando-a como uma capacidade chave para competirem com sucesso a nível global. O ativo mais valioso de uma organização é o seu capital intelectual, o que torna a GC um tema bastante importante (Chau, 2018). Segundo Rowley (1999), a GC está relacionada com os processos de criação, identificação, recolha e disseminação de conhecimento, com o intuito de atingir os objetivos organizacionais.

À medida que as organizações entram numa economia com base no conhecimento, este é visto como um dos recursos estratégicos mais importantes e, posto isto, a produção de conhecimento é essencial para sustentar a vantagem competitiva e o sucesso organizacional.

Com o rápido avanço das tecnologias da comunicação de informação e com a revolução dos média sociais, esta disciplina tem vindo a ganhar um aumento de interesse nas últimas décadas.

A constante procura por uma boa GC, acarreta vários benefícios às organizações, como gerar inovação, aprimorar as competências dos funcionários, reduzir custos e promover a transformação do negócio. As práticas de GC são orientadas para melhorar a capacidade de gerar valor dentro da organização.

São as pessoas nas organizações que possuem o conhecimento, o qual se move tanto para o nível grupal, como organizacional, para que os objetivos possam ser alcançados. Se as pessoas acumularem esse conhecimento apenas para si, tanto as metas, como o valor competitivo, não poderão ser alcançados (Chau, 2018).

A partilha de conhecimento pode ocorrer em diversos níveis, tanto individual, grupal ou organizacional. Existem diversas abordagens relativamente à partilha de conhecimento,

sendo que alguns autores consideram-no como “indivíduos que compartilham informações, sugestões, ideias e conhecimentos organizacionalmente relevantes uns para os outros. O conhecimento compartilhado pelas pessoas pode ser tanto explícito como tácito” (Chau, 2018, p. 156).

Ao partilhar o conhecimento, as estratégias utilizadas são muitas vezes diferentes, tendo em conta os diferentes tipos de conhecimento.

No caso da partilha de conhecimento explícito, este pode ser codificado e armazenado em manuais, documentos, ou bancos de dados para posterior reutilização por parte de outros membros de uma organização. Isto evita a perda de conhecimento organizacional quando existe, por exemplo, rotatividade de pessoal. Trata-se assim de uma estratégia de codificação.²

Por outro lado, temos o conhecimento tácito, o qual é difícil de ser codificado, visto que é subjetivo e inerente às habilidades individuais. Trata-se do conhecimento que é adquirido ao longo da vida, que está presente na cabeça das pessoas (EME, 2020). Neste tipo de conhecimento, em vez de ser usada uma estratégia de codificação, o conhecimento é partilhado por meio de interações pessoais, onde a socialização é uma forma usual de partilhar conhecimento tácito (Imbernón et al., 2020).

Relativamente à importância desta partilha, tem-se vindo a constatar que o sucesso de uma organização depende bastante da sua capacidade de criar e partilhar conhecimento de forma eficaz e eficiente. Muitos autores concordam que o conhecimento muitas vezes reside na mente dos indivíduos, sendo que o conhecimento organizacional só crescerá quando esses indivíduos estiverem dispostos a partilhar as suas experiências e sabedoria com os outros elementos do seu grupo de trabalho, dentro da organização ou entre organizações. Para além disto, a partilha de conhecimento estimula a criatividade e a inovação organizacional, pois disponibiliza um meio pelo qual as ideias inovadoras podem ser adquiridas, partilhadas e testadas (Saenz et al., 2012). Só quando o conhecimento individual é partilhado, é que uma instituição pode criar conhecimentos que ajudem a desenvolver uma vantagem competitiva saudável, pelo que o novo conhecimento tem valor limitado se não for partilhado entre as pessoas.

² O conhecimento explícito pode ser estruturado, quando está organizado de forma esquematizada para consulta futura, como por exemplo em publicações ou bases de dados e não estruturado, quando não está referenciado para consulta, como por exemplo em imagens, gravações de vídeo ou mensagens de correio eletrónico (EME, 2020).

Desde modo, a partilha de conhecimentos acarreta benefícios significativos tais como a redução do tempo de resposta a determinados problemas, melhor alocação de pessoal, produção contínua de novos produtos na organização, garantir a difusão das melhores práticas e evitar redundâncias na produção de conhecimentos ao partilha-lho sistematicamente entre os funcionários. Pode também ajudar na resolução de problemas, disponibilizando conhecimento individual relevante para o processo de resolução de problemas (Chau, 2018).

A partilha de conhecimento permite que as instituições obtenham benefícios táticos, estratégicos e operacionais, tornando o conhecimento numa fonte de vantagem competitiva saudável quando este é valioso, raro, não substituível e imperfeitamente imitável (Barney, 1991). Todo o processo de GC é sistemático, envolvendo a procura, seleção, organização, sintetização e apresentação, num processo de melhoria contínua, tendo por base o ciclo de Deming para auxiliar a resolução de problemas, aprendizagem, planeamento estratégico e tomada de decisão (Júnior & Oliveira, 2019).

1.1.2. Ciclo de Deming

O ciclo de Deming ou Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), foi criado por Walter Andrew Shewart em 1920, mas ficou mundialmente conhecido nos anos 50, por Deming Shewhart, após este ter percebido que o modelo em questão podia ser aplicado em processos de melhoria organizacional (Ricci et al., 2021).

O Ciclo de Deming trata-se de uma metodologia utilizada para auxiliar o diagnóstico, análise e prognósticos de problemas organizacionais, sendo bastante útil para a resolução dos mesmos. Este método conduz a ações sistémicas que levam à obtenção de melhores resultados, com o intuito de garantir tanto a sobrevivência como o crescimento organizacional (Quinquiolo, 2002). A utilização deste método tem como intuito não só solucionar problemas que possam surgir no decorrer das atividades organizacionais, como também prever falhas, uma vez que o planeamento é algo repetível (Galvão, 2022).

Como se pode observar na figura nº 2 e conforme a nomenclatura, o Ciclo PDCA está dividido em quatro fases, sendo elas o planeamento, a execução, a verificação e a ação.



Figura nº 2 - Ciclo de Deming

Fonte: Pinto (2019)

A primeira fase (*Plan*) é caracterizada pela elaboração de um plano de ação e está dividida em duas etapas. A primeira etapa consiste em definir qual a intenção, com a finalidade de planejar o que será feito, sendo que esse planeamento envolve a definição de objetivos, estratégias e ações, os quais devem possuir metas. A segunda fase consiste em determinar quais os métodos a serem utilizados para se atingirem os objetivos definidos.

A segunda fase (*Do*) caracteriza-se pela execução do que foi planejado e, tal como na primeira fase, também esta possui duas etapas. A primeira etapa traduz-se em capacitar a organização, através da aprendizagem individual e organizacional, de modo que o que foi planejado possa ocorrer. A segunda etapa consiste na implementação em si.

Quanto à terceira fase (*Check*), esta consiste em comparar os resultados obtidos na execução, com o que foi estipulado no plano, com o intuito de verificar se os resultados pretendidos foram alcançados.

Por fim, a quarta fase (*Action*) consiste em fazer as correções necessárias com o objetivo de evitar a repetição do problema. Podem ser tanto Ações Corretivas (AC), como de melhorias, constatadas na fase anterior. Envolve, portanto, uma procura de uma melhoria contínua, conduzindo a um preenchimento das lacunas do conhecimento (Pacheco et al., 2012).

O Ciclo de Deming promove mudanças e benefícios significativos, aperfeiçoando a qualidade, visto que incorpora vários métodos, cada um com uma finalidade específica, melhorando resultados e solucionando problemas (Carpinetti, 2012). Tendo em conta que este ciclo está constantemente a ser renovado e melhorado, cada processo realizado origina

um novo processo, até que o serviço ou produto chegue ao cliente. Pode-se assim dizer que se trata de um ciclo de melhoria contínua.

Este ciclo é amplamente aplicado no controlo das atividades organizacionais, principalmente nas LO, possibilitando uma menor probabilidade de erro, devido à padronização de informações, tornando-as mais claras (Gonçalves & Werner, 2009).

O Ciclo de Deming trata-se assim de um método dinâmico que atua sob três aspetos, sendo eles a melhoria contínua de processos construtivos, gerar conhecimento e conduzir as organizações, levando a que as mesmas reconheçam as suas potencialidades e dificuldades, melhorem o processo e estabeleçam os indicadores da qualidade (Júnior & Oliveira, 2019).

1.1.3. Aprendizagem organizacional

Na sociedade atual, o conhecimento tem um valor inestimável, pelo que se torna necessário desenvolver mecanismos que contribuam para a sua exequibilidade e para a sua consolidação. É fundamental que haja uma oportunidade para produzir, desenvolver e conceber conhecimento e que haja uma mudança nas mentalidades para que surjam práticas alternativas para aprender e, ainda mais relevante, para aprender a aprender.

Segundo Tavares e Alarcão (1990), a aprendizagem pode ser definida como um processo ativo e dinâmico, sustentado por diferentes oportunidades para aprender, com vista à aquisição de novas aptidões, saberes, comportamentos e atitudes.

Um dos melhores métodos de aprendizagem para o ser humano é a aprendizagem através das próprias experiências, assim como através das experiências dos outros. Segundo Choo (1996), 80% do conhecimento organizacional está presente nas pessoas sob a forma de experiência e não se encontra registado formalmente enquanto que, dos restantes 20% que se encontram registados, somente um quinto está armazenado de forma estruturada.

Do ponto de vista de um contexto de formação profissional, a aprendizagem pode ser vista como sendo uma aquisição de novos comportamentos ou mudanças de comportamentos já existentes, sendo que esta mudança pode ser a nível cognitiva, ou seja, através do saber intelectual, a nível sócio afetiva, através do saber ser e por fim, a nível operacional, através do saber fazer (Santos & Moreira, 2011).

Existem diversos estudos relativos à temática da AO. Para Nogueira e Odélius (2015), uma AO está relacionada com organizações aptas a adquirir conhecimento através da comparação de diversas experiências pessoais, onde existe uma aprendizagem coletiva, com

resultados motivadores. São organizações capazes de criar, adquirir, produzir novos *insights*, transferir conhecimento e alterar o comportamento dos seus membros.

Segundo Garvin (1998, as cited in Santos & Moreira, 2011), o conceito de LO trata-se de uma organização que adquire, cria e transmite conhecimento novo, assim como adapta e modifica os seus comportamentos face a esse novo conhecimento.

Além disto, Garvin (1993), salienta cinco atividades principais, designados por *building block*, para fomentar a aprendizagem em contexto de LO, como é possível observar no quadro nº 1.

Quadro nº 1 - Práticas de uma LO

Resolução de problemas de forma sistemática	<ul style="list-style-type: none"> • Confiar no método científico e não em suposições, para diagnosticar problemas (utilizando o ciclo de Deming); • Insistir em dados, em vez de pressupostos, no processo de tomada de decisão; • Utilizar ferramentas estatísticas simples para organizar dados e extrair conclusões.
Experimentar novas abordagens	<ul style="list-style-type: none"> • Procura sistemática e testagem de novos conhecimentos; • Procura de novas oportunidades e alargar horizontes, em vez de focar em soluções de dificuldades já conhecidas.
Aprender com as experiências passadas	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar fracassos e sucessos de forma sistemática; • Disponibilizar o conhecimento adquirido, de forma aberta e acessível a todos os funcionários.
Aprender com os outros	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar técnica de <i>benchmarking</i> para a identificação de organizações com melhores práticas; • Analisar a viabilidade da adoção de novos conhecimentos e novas práticas.
Transferir conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar uma cultura de colaboração e partilha de informação e conhecimento.

Fonte: Adaptado de Garvin (1993)

No seguimento desta temática, Garvin et al. (2008), também refere, de acordo com o quadro nº 2, três grandes fatores essenciais para a AO e para a sua adaptabilidade.

Quadro nº 2 - Principais fatores numa LO

Ambiente favorável para a aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança psicológica, onde os colaboradores devem se sentir à vontade para expressar os seus pensamentos sobre o trabalho em questão; • Valorização das diferenças, visto que a aprendizagem ocorre quando se debatem ideias opostas; • Abertura a novas ideias, através da criação de novas abordagens, onde os funcionários devem ser encorajados a assumir riscos e a explorar o desconhecido; • Tempo de reflexão, na medida em que se deve fazer uma pausa na ação e fomentar uma revisão cuidadosa dos processos da organização.
Processos e práticas concretas de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Os processos que envolvam a criação, recolha, interpretação e disseminação de informações deve ser realizado de maneira sistemática e claramente definida; • Desenvolver as habilidades dos funcionários.
Liderança que reforça a aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • A aprendizagem é fortemente influenciada pelo comportamento dos líderes, visto que se os líderes derem importância à dedicação de tempo para a identificação de problemas e transferência de conhecimento, estas atividades florescem.

Fonte: Adaptado de Garvin et al. (2008)

Para que a AO ocorra, é necessário entender a dinâmica entre a aprendizagem individual e a aprendizagem em toda a organização. Em alguns casos, existem membros de organizações, que quando adquirem conhecimento, não o partilham. Wilhelm (2005, as cited in Gold & Garad, 2019), denomina esses membros como *Learning Meadows*. Os *Learning Meadows*, ao não partilharem o conhecimento adquirido com o resto da organização, quando saem, o conhecimento sai também da organização. Não havendo a possibilidade de transformar a aprendizagem individual em organizacional, a aprendizagem fica perdida e pode representar um risco não só para o progresso, mas também para a sustentabilidade da organização.

Importa então descrever os membros das organizações como conectores de aprendizagem, incubadores de aprendizagem e como isolantes de aprendizagem. Os conectores de aprendizagem tratam-se de membros ativos, membros que refletem, pensam e agem em nome da organização; os incubadores de aprendizagem são membros que adquirem conhecimento, no entanto não o difundem pelos restantes membros; os isoladores de aprendizagem são membros que não participam nas atividades relacionadas com a aprendizagem (Gold & Garad, 2019). Para que uma organização seja bem-sucedida, esta tem de encorajar os seus colaboradores a atuarem como conectores de aprendizagem, identificar os incubadores e os isoladores de aprendizagem e encaminhá-los, investigando a causa dos seus comportamentos e atitudes.

Os mecanismos de AO podem ser definidos, segundo Popper e Lipshitz (2000), como soluções institucionais que permitem que as organizações adquiram, analisem, recuperem, armazenem e usem informações importantes para o desempenho dos seus membros e, conseqüentemente, da própria organização.

Diariamente, os colaboradores enfrentam problemas de vários graus de complicação, em todos os níveis. Alguns desses problemas podem ser facilmente solucionados, enquanto que outros necessitam de soluções mais elaboradas e podem originar diferentes interpretações. As LA devem ser documentadas, classificadas, comunicadas e utilizadas por toda a organização (Gold & Garad, 2019).

Na AO, procura-se evidenciar a existência de um conjunto de BP de GC, nomeadamente a gestão da formação, a existência de sistemas de GC e sistemas de partilha de informação.

Para as grandes instituições, a temática da aprendizagem é considerada estratégica e vital para a sua sustentabilidade e para o seu valor (Santos & Moreira, 2011).

Senge (2012), no seu livro “A quinta disciplina”, retrata cinco disciplinas que, quando tomadas em atenção, contribuem para que qualquer organização se transforme numa LO. Estas disciplinas são a disciplina do domínio pessoal, os modelos mentais, visão partilhada, aprendizagem em equipa e por último, a quinta disciplina que é o pensamento sistémico.

Quanto à primeira disciplina, a do domínio pessoal, o autor defende que para que as organizações aprendam, primeiramente é necessário que os indivíduos aprendam. Apesar da aprendizagem individual não assegurar a AO, sem esta, a AO não ocorre. Para Senge (2012), o domínio pessoal define-se como a disciplina da aprendizagem pessoal e do crescimento. É necessário aprofundar a visão pessoal e ver a realidade de forma objetiva.

A disciplina dos modelos mentais está relacionada com as ideias que estão enraizadas nas pessoas e que influenciam as suas atitudes e o modo como estas interpretam o mundo. As pessoas, sendo diferentes umas das outras, quando se deparam com a mesma situação, podem descrevê-la de diversas formas, visto que possuem diferentes modelos mentais e conseqüentemente, vêm detalhes diferentes e fazem interpretações diferenciadas. Isto irá proporcionar múltiplas perspetivas criando um certo “caos criativo”, trazendo novo conhecimento à organização.

A visão partilhada, ou objetivo comum, trata-se da disseminação do conhecimento tácito, que se traduz na junção do conhecimento pessoal com as experiências de trabalho, envolvendo também fatores intangíveis como os valores, crenças, ideias, competências, raciocínio, opiniões, criatividade, intuição, entre outros.

O conhecimento tácito após ser criado e partilhado, é difundido entre as pessoas quando estas falam entre si, sendo assim importante que as organizações proporcionem condições para a criação e socialização deste conhecimento.

A grande maioria do capital intelectual está concebido em conhecimento tácito não expresso, como por exemplo os conhecimentos que um colaborador constrói com os anos de experiência ou o conhecimento especializado. No contexto organizacional é necessário que o conhecimento tácito se transforme em conhecimento explícito, visto que este tipo de conhecimento é caracterizado por ser fácil de aprender, estando escrito em publicações ou documentos, facilmente comunicado e partilhado com os outros. Tudo o que não é referido, precisa de ser dito pois, caso contrário, não pode ser aperfeiçoado, examinado ou partilhado.

A visão partilhada está presente no interesse comum existente nas pessoas que trabalham numa organização, sendo que o papel do líder seria essencial, tendo em conta que é ele que pode orientar e estimular as pessoas, para que estas sintam vontade de terem uma visão conjunta. Desta forma, surge a figura do gestor de conhecimento, o qual tem como

função, ajudar os trabalhadores a partilhar o que sabem, pois mesmo que uma pessoa saiba muito sobre determinada área, se não escrever ou expor o seu conhecimento, o conhecimento beneficia somente aquela pessoa e não a organização em si.

Quanto à aprendizagem em equipa, esta consiste em juntar um grupo de pessoas, tendo em conta o domínio pessoal de cada uma, trabalhando como um todo, com vista a um objetivo comum. Neste tipo de aprendizagem, não existe sacrifício das visões pessoais em prol do grupo, muito pelo contrário. A visão partilhada fomenta um aumento do conhecimento das visões pessoais de cada pessoa. Para que a equipa consiga atingir o objetivo a que se propõe, é necessário que exista diálogo e discussão entre os seus membros, para que haja a análise de questões complexas, sob diferentes pontos de vista.

Por fim, o autor dá ênfase à quinta disciplina, a disciplina do pensamento/ raciocínio sistémico, pois é a disciplina que une todas as outras, tornando-se fundamental numa organização que está em constante aprendizagem. O pensamento sistémico tem como princípio a visão do todo e não apenas de certas partes isoladas. Tudo o que for realizado numa organização não poderá ser feito, sem antes se ter em consideração as consequências dessa ação, pois tendo em conta esta disciplina, cada pessoa afeta o trabalho da outra, visto que uma organização é composta por diversas pessoas que se unem com o mesmo propósito.

O autor refere que este pensamento deve ser tido em conta por parte dos administradores, os quais devem considerá-lo para detetarem com maior eficácia os erros e analisá-los de forma correta, pois os problemas de hoje resolvem-se com as soluções de ontem, pequenas mudanças podem gerar grandes resultados (Santos et al., 2017).

Senge (2012), tinha a intenção de sensibilizar os gestores para o facto de ser necessário uma mudança de mentalidade para que todas as decisões sejam bem planeadas, o todo bem analisado, de modo a considerarem todas as situações e consequências.

1.1.4. Conceito, potencialidades e vulnerabilidades das Lições Aprendidas

Tendo em conta que se trata da base do presente trabalho, torna-se fundamental clarificar a definição de LA.

O termo LA é frequentemente utilizado em instituições militares para reduzir o risco, aumentar a eficiência dos recursos, melhorando a eficiência operacional. Trata-se dos conhecimentos adquiridos e registados, através de experiências, tanto fracassadas como bem-sucedidas, aplicadas nos processos organizacionais. Refere-se, portanto, a uma

abordagem formal da aprendizagem, onde os indivíduos e as organizações podem diminuir o risco de repetição de erros e aumentar as probabilidades de êxito (EME, 2020).

Uma lição deve ser significativa, de modo a ter um grande impacto no processo de tomada de decisão; deve ter validade, sendo tecnicamente correta; deve ser aplicável, no sentido em que se relaciona num processo, projeto ou decisão específica; e essa lição deve eliminar ou pelo menos reduzir a probabilidade de falhas ou reforçar um resultado positivo. Uma lição passa a ser uma LA quando se pode observar uma mudança no comportamento (Center for Army Lessons Learned [CALL], 2011).

É possível então afirmar que os benefícios das LA são a utilização de experiências anteriores para replicar os casos de sucesso obtidos, reduzir o risco de repetição de erro, preservar o conhecimento, reduzir custos a partir da eleição das melhores alternativas, gerar vantagem competitiva e contribuir para a AO (Balbino & Silva, 2021).

Embora o processo de LA seja útil para identificar oportunidades de melhoria e evitar a repetição de erros, existem algumas vulnerabilidades que podem prejudicar a sua eficácia. Uma das principais barreiras para a implementação deste processo relaciona-se com a falta de incentivo para a utilização desta prática. Diversas organizações não registam as LA, nomeadamente os resultados fracassados. Neste sentido, as principais vulnerabilidades incluem a falta de comprometimento, visto que se os indivíduos envolvidos no processo não participarem de forma ativa, muitas informações relevantes não serão recolhidas e analisadas (Kerzner, 2017); a falta de um registo e documentação adequada de LA, o que dificultará o posterior acesso às mesmas; a falta de uma análise aprofundada, que origina uma perda de oportunidades importantes de melhoria, tendo em conta que é importante dedicar tempo para analisar as causas dos problemas e identificar soluções eficazes; falta de comunicação das LA às partes interessadas; a falta de implementação das LA, pois se estas não forem colocadas em prática, o processo de recolha de informações foi em vão. É importante estabelecer um plano de ação claro para implementar as LA e monitorizar o progresso (Schwalbe, 2015). Deste modo, apesar das inúmeras vantagens na utilização das LA, a utilização incorreta pode resultar num aumento do tempo despendido, aumento de custos, falha de comunicações e reincidência de erros cometidos.

Muitas organizações enfrentam o problema sobre o assunto “aprender” pois muitos gestores ainda não entendem o que é a aprendizagem e como a realizar. As organizações públicas enfrentam alguns desafios para a adoção de modelos de organizações inteligentes tais como ultrapassar a apatia conceitual sobre o modo como as organizações podem retirar o máximo benefício deste modelo; a criação de uma infraestrutura física e digital que facilite

o armazenamento de todo o conhecimento, que poderá auxiliar o processo de tomada de decisão; ter em consideração toda a criatividade, experiências e ideias dos trabalhadores; fomentar a educação para a criação de uma cultura de aprendizagem; criação de novos cargos como o de gestor / gerente de conhecimento; recompensar os colaboradores tendo em conta as suas capacidades de contribuição; formalizar a GC com o intuito de que as práticas de aprendizagem façam parte da estratégia organizacional; ultrapassar a burocratização; levar a que o processo de criação, partilha e a disseminação de conhecimento se torne um costume social das pessoas na organização; mudança da mentalidade de gestores que permaneçam com atitudes imediatistas, onde apenas resolvem o problema momentaneamente.

Uma das grandes barreiras para a implementação das LA está relacionada com a ausência de tempo destinado a esta tarefa. Devido à falta de tempo e às pressões constantes para finalizar tarefas, raramente existe tempo dedicado para registar experiências e dados obtidos nas atividades diárias. Este facto também pode ser justificado pela não valorização das LA devido ao não reconhecimento do seu valor imediato. Outra barreira para o uso das LA encontra-se na falta de sistemas adequados para a gestão das LA, com uma estrutura sistémica e consistente que permita produzir, armazenar e partilhar as LA (Balbino & Silva, 2021).

1.2. Lições Aprendidas na NATO

A NATO possui, desde 2002, um Centro de Análise e LA Conjunto (JALLC). O JALLC é responsável pela análise do treino, operações, exercícios e novas práticas, pelo auxílio na implementação, gestão e disseminação de LA pelos respetivos membros da organização e por manter atualizado o portal de LA, fomentando a melhoria contínua da organização (JALLC, 2023).

A NATO definiu na *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned* (2018), um conjunto de terminologias relacionadas com a temática das LA, de forma a proporcionar um entendimento comum entre todos os seus países membros. Para a realização do presente TIA importa salientar os seguintes conceitos:

- Observação que consiste numa breve descrição de uma possível BP a implementar ou de um problema que pode ser melhorado;
- Lição Identificada (LI), como sendo uma observação analisada, onde a causa do problema foi identificada. Inclui uma recomendação/proposta de AC e um elemento de ação a ser implementado;

- Lição Aprendida como sendo uma LI cuja ação corretiva foi validada e implementada, de forma a corrigir o erro detetado, mitigando a sua repetição.

1.2.1. Capacidade das Lições Aprendidas

Antes de se analisar a capacidade de LA, há que compreender em que consiste uma capacidade militar e quais os seus elementos. Uma capacidade trata-se de um conjunto de elementos que se articulam de forma complementar e harmoniosa e que contribuem para a realização de um conjunto de tarefas operacionais ou para atingir determinado objetivo (MDN, 2014). No âmbito do processo de desenvolvimento e melhoria de capacidades da NATO, uma capacidade militar engloba vários vetores de desenvolvimento, sendo eles a doutrina, organização, treino, material e equipamento, liderança, pessoal, infraestruturas, interoperabilidade e integração em rede³ (Batalha, 2014).

A capacidade de LA materializa-se consoante as necessidades da organização, porém existem algumas características que são a base para que esta capacidade funcione corretamente.

A NATO conforme descrito na *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned* (2018), define Capacidade de LA como uma capacidade fornecida ao comandante para executar o processo, a estrutura e as ferramentas necessárias para analisar e tomar medidas corretivas sobre determinados problemas e para partilhar e comunicar resultados, com vista a alcançar melhorias tanto ao nível da doutrina, procedimentos e normas, quanto ao nível do desempenho individual e organizacional. O grande objetivo deste tipo de capacidade é aprender de forma eficiente com a experiência e fornecer argumentos válidos para alterar a forma de fazer certas coisas, com a intenção de melhorar o desempenho das operações.

Esta capacidade encontra-se representada na figura nº 3, onde a mentalidade adequada e a liderança ativa, são as bases desta capacidade. Os pilares que sustentam a capacidade de LA são a estrutura, o processo, as ferramentas e o treino. Por fim, a partilha de informação encontra-se sob a forma de telhado, visto que esta partilha é uma condição essencial para o sucesso da capacidade.

³ Vide apêndice A.

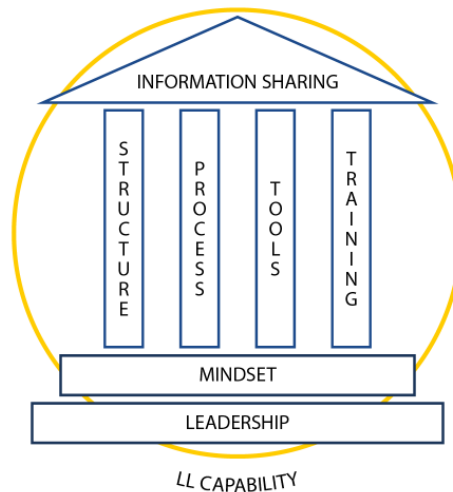


Figura nº 3 - Capacidade de Lições Aprendidas na NATO

Fonte: NATO (2022, p. 13)

A liderança deve ser forte de modo que o comandante, chefe ou diretor consigam envolver toda a organização no processo. Devem tomar decisões oportunas, transmitir o valor que esta capacidade possui na organização e criar as condições necessárias para o desenvolvimento da aprendizagem. Também é importante que orientem as áreas de foco onde as lições precisam de ser adquiridas, frisando que essas lições devem ser adquiridas durante o trabalho diário, durante exercícios ou operações. Devem também aprovar planos de recolha de lições, aprovar LI, decidir sobre como corrigir determinadas ações e incumbir os colaboradores para transformarem uma LI aprovada numa LA (NATO, 2022).

Quanto à mentalidade, esta possui um papel relevante, visto que as LA são uma responsabilidade de todos os elementos da organização. O processo tanto pode ser iniciado através de uma abordagem de *bottom-up*, como de *top-down*, através de lições, observações e BP. Todos os elementos devem estar focados no desenvolvimento de melhores práticas, sendo que esta consciência contribui para uma organização que pretende prosperar através da partilha de conhecimento (NATO, 2018).

Quanto aos restantes elementos, a estrutura consiste em ter pessoal especializado, como oficiais ou grupos específicos de trabalho com competências para assegurar o bom funcionamento do processo.

Por sua vez, o processo deve ser similar em toda a organização, de forma a fornecer uma estrutura com clara divisão de papéis e responsabilidades, desenvolvendo de forma coerente uma lição, para posterior partilha.

Relativamente às ferramentas, estas dizem respeito à necessidade de meios tecnológicos adequados para a realização de todo o processo. No caso da NATO, esta possui o portal das LA, designado por *NATO Lessons Learned Portal* (NLLP), para a recolha, gestão, acompanhamento, monitorização e partilha de lições (NATO, 2018).

O treino consiste em ensinar ou desenvolver habilidades e conhecimentos relacionados a uma competência específica. Este treino tem como objetivo melhorar a capacidade, a produtividade e o desempenho dos colaboradores, sendo que no caso da NATO, este treino pretende fornecer conhecimento, habilidades e a mentalidade necessária para estabelecer e manter a capacidade de LA (NATO, 2022).

Por fim, a partilha da informação tem como intuito oferecer oportunidade de aprender com os outros e melhorar o próprio desempenho. Esta partilha deve ter em atenção alguns fatores como o público-alvo, o momento, a qualidade e a segurança da informação, constituindo-se, assim segundo “*The NATO Lessons Learned Handbook*” (2016), como a pedra angular que garante o correto funcionamento desta capacidade.

1.2.2. Estrutura de Lições Aprendidas

A capacidade de LA da NATO requer uma estrutura robusta que permita que o processo de LA seja gerido de forma eficaz. Embora existam muitos atores na estrutura de LA da NATO, o Oficial de Pessoal de LA (LLSO)⁴ da NATO, é o principal ator que apoia o comandante na implementação da capacidade de LA dentro da organização, sendo também responsável por defender e apoiar a execução do processo de LA em toda a sua organização, assim como consciencializar as partes interessadas sobre as suas responsabilidades no processo. O LLSO é apoiado por uma rede de Pontos de Contacto de LA⁵ (LL POC). Dentro de cada divisão organizacional de um comando, existe um LL POC, o qual apoia o LLSO na implementação desta capacidade dentro da respetiva divisão. OS LL POCs assumem algumas responsabilidades como a recolha de observações da sua divisão e a sua introdução no NLLP, assim como apoiar na fase de análise do processo de LA. Os comandos estratégicos gerem a implementação da capacidade de LA da NATO, assim como a atividade de LA em todos os seus comandos subordinados e áreas de responsabilidade (NATO, 2022).

⁴ Tradução livre do autor para: “*Lessons Learned Staff Officer*”.

⁵ Tradução livre do autor para: “*Lessons Learned Point of Contact*”.

1.2.3. Processo de Lições Aprendidas

O processo de LA, é uma ferramenta sistemática e formal que permite apoiar os comandantes no processo de tomada de decisão com a finalidade de corrigir as lacunas, registrar e difundir os procedimentos já utilizados, aplicando-os nas atividades organizacionais subsequentes. O exemplo mais conhecido desta abordagem remete para o processo AAR do exército dos Estados Unidos, o qual já é amplamente utilizado por diversas empresas, que envolve um interrogatório sistemático após cada projeto, missão ou atividade crítica. Este processo é composto por quatro perguntas simples: O que nos propusemos a fazer? O que realmente aconteceu? Porque aconteceu? O que fazer numa próxima vez? (Garvin et al., 2008).

Segundo Mcclory et al. (2017), o processo de LA permite a procura pelo conhecimento e garante que o conhecimento individual não seja perdido quando um indivíduo deixa a organização.

Damasceno Júnior e Chaves (2017), referem cinco elementos-chave para a implementação de LA, sendo eles a recolha, a verificação, o armazenamento, a disseminação e a reutilização.

A recolha consiste na compilação de informação por meio de processos estruturados ou não estruturados. A verificação ocorre por meio de especialistas da área, os quais debatem sobre a aplicabilidade e assertividade das lições submetidas, os possíveis motivos da mudança, o que foi aprendido no processo, o que era esperado, entre outros (Yeung et al., 2018). Após o reconhecimento de uma LA, esta pode ser armazenada, mas não é necessariamente disseminada. Isto acontece devido ao facto dos especialistas terem a oportunidade de avaliá-la, editá-la ou até mesmo a excluírem, tendo em conta os objetivos e a cultura da organização. Quando à disseminação e reutilização, estas devem ser eficientes, sendo que o armazenamento de LA necessita de ser de fácil acesso, fácil utilização e contextualizados.

Este processo requer que sejam adquiridas observações pertinentes e que sejam devidamente encaminhadas para entidades apropriadas, responsáveis e capazes de lidar com cada um dos assuntos. Requer também que a cadeia de comando tenha um pensamento claro de como priorizar as lições e de como lidar com elas.

Relativamente à NATO, todo o processo de LA refere-se a uma abordagem formal de AO que trata de questões observadas decorrentes de determinada atividade até que uma LA seja alcançada ou a lição seja rejeitada por diversos motivos. A figura nº 4 ilustra o

processo de LA da NATO. Este processo é composto por duas fases sendo elas a fase de análise e a fase de implementação e respetivas etapas (planear, observar, analisar, decidir, implementar e validar e partilhar) (NATO, 2022).

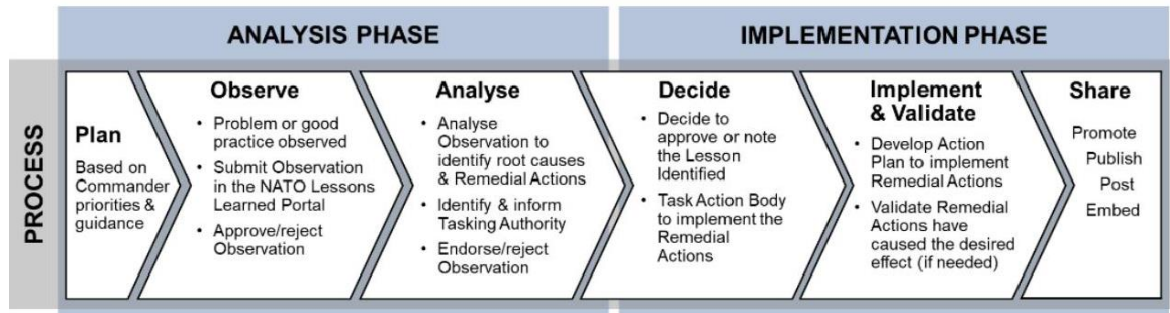


Figura nº 4 - Processo de Lições Aprendidas da NATO

Fonte: NATO (2022, p.18)

A primeira fase, a fase da análise, é constituída pelo plano, pela observação e pela análise. Esta fase inicia-se com um plano baseado nas orientações e prioridades do comandante relativamente aos tipos de lições que são esperadas de uma atividade ou certos tópicos específicos. Deve ser desenvolvido um plano de recolha de lições, selecionando ativamente lições de várias fontes, em vez de esperar que estas surjam. Um plano de recolha pode conter certo tipo de prioridades como por exemplo quais os tipos de lições a serem recolhidas, definir quem, quando, onde e como é que as lições são recolhidas. No entanto isto não deve impedir que outros tipos de lições não sejam recolhidos. Nesta fase é importante relacionar as lições já existentes com as prioridades do comandante, de forma a evitar a duplicação de lições. As orientações do comandante devem definir prazos para o progresso das lições ao longo das diferentes etapas do processo de LA.

Seguidamente, a observação trata-se de uma breve descrição de um problema que pode ser melhorado ou uma BP que pode ser potenciada. É nesta fase que são identificados e documentados os problemas a serem corrigidos ou as potenciais BP, sendo que essas observações serão posteriormente analisadas, de forma a ser possível depreender a origem da causa ou do sucesso. Qualquer diferença em relação ao resultado esperado deve ser documentada, descrevendo a sequência dos eventos, as condições em que os eventos ocorreram e outros detalhes considerados importantes. As observações devem ser submetidas ao NLLP contendo a observação, a discussão, conclusão e recomendação.

Para finalizar esta fase surge a análise, onde se discute a razão do problema, o que pode ser feito para melhorar ou evitar o problema e avaliam-se as opções. Uma vez que é descoberta a causa, é possível identificar uma AC para corrigir o problema ou manter o sucesso. É desta forma que surge uma LI ou uma melhor prática potenciada.

A segunda fase, denominada por fase de implementação, é constituída pela decisão, pela implementação e validação e pela partilha. A decisão consiste em decidir se a LI é aprovada ou não, avaliando se o problema e a sua causa foram identificados corretamente e se as AC recomendadas se podem realizar.

A implementação e a validação são a etapa onde se prepara e se implementa a AC através de um plano de ação. Após a implementação da AC é necessário a sua validação. Esta validação garante que o problema originalmente observado foi solucionado com sucesso pela AC implementada. Além disso, a validação da melhor prática deve provar que essa prática é a melhor opção quando comparada com outras BP. Após a conclusão da validação, a LI passa a ser considerada uma LA (NATO, 2022).

Para concluir este processo surge a partilha da LA. É nesta etapa que as LA são partilhadas de forma ampla por meio do NLLP, a todas as partes interessadas.

Os processos de LA têm a capacidade de inovar, analisando sucessos e fracassos, contribuindo assim para a melhoria dos procedimentos organizacionais. Todavia, para gerar valor ao conhecimento organizacional, as LA devem indicar o contexto, a análise, o facto gerador e a solução encontrada. Neste sentido, existe uma partilha de conhecimento, de forma eficaz e eficiente, resultando na redução de custos, melhoramento de processos e produção de valor (Balbino & Silva, 2021).

1.2.4. Ferramentas de apoio ao processo de Lições Aprendidas

Conforme foi referido anteriormente, a capacidade de LA da NATO requer uma ferramenta padronizada para recolher lições e fornecer uma estrutura que permita procurar e documentar não só as LA, mas também relatórios, apresentações, entre outros. Neste sentido surge o NLLP, gerido pela JALLC, o qual foi projetado especificamente para o efeito.

O NLLP contém três áreas principais, sendo elas a área de pessoal, a biblioteca de documentos e a área de arquivo. A área de pessoal trata-se da área onde as observações são enviadas e preenchidas ao longo do processo de LA. Quando é concluído o processo, a LA é transferida da área pessoal para a área de arquivo. Essas lições serão também enviadas para a biblioteca de documentos de forma a permitir uma maior partilha e exploração das mesmas, com exceção das observações rejeitadas, as quais ficam apenas na área de arquivo (NATO, 2022).

A biblioteca de documentos contém as LA e os utilizadores podem carregar diretamente certos relatórios, apresentações, fichas técnicas, entre outros. Por outro lado, a área de arquivo contém todas as lições, incluindo as observações rejeitadas. Os utilizadores podem pesquisar a área de arquivo, não podendo enviar ou modificar lições, como é possível verificar na figura nº 7.⁶

Em certas circunstâncias, como durante exercícios ou operações, pode não ser possível aceder ao NLLP. Nesses casos, torna-se necessário possuir uma ferramenta de recolha de observações no local, para armazená-las, de forma temporária, até que possam ser colocadas no NLLP.

Para isso, é necessário ter em consideração alguns aspetos para escolher uma ferramenta apropriada para o efeito, além do custo e manutenção. Assim sendo, é necessário que se responda a algumas questões tais como:

- O *software* é fácil de ser usado pelos usuários?
- O *software* funciona bem tendo em conta o *hardware* disponível?
- Que permissões de edição e de leitura são necessárias?
- Quais os recursos de filtragem, pesquisa e classificação são necessários?
- As informações de suporte, como por exemplo imagens, podem ser anexadas?

⁶ Vide Anexo A – Figura nº 7.

CAPÍTULO 2 – TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

2.1 O impacto da tecnologia no processo de tomada de decisão

As novas tecnologias acarretam novos desafios e potencialidades. As tecnologias adotadas por determinadas organizações são um fator determinante nas suas estruturas organizacionais, visto que condiciona a realização das tarefas das unidades, a divisão do trabalho e a coordenação entre as diversas unidades.

Grandes instituições como a GNR, devem possuir um suporte para a tomada de decisão, projetado e alinhado tendo em conta a engenharia organizacional, onde se incluem os processos de trabalho, as pessoas e a organização, e a engenharia tecnológica, nomeadamente o *hardware* e o *software*, proporcionando aos comandantes ferramentas capazes de analisar e gerir a informação de forma automatizada (Martins, 2021).

Segundo Lehmkuhl et al. (2008), as Tecnologias de Informação (TI) são definidas como sendo um recurso tecnológico e computacional para usar e gerar informação, assim como, qualquer dispositivo com capacidade para tratar informações ou dados, quer de forma sistemática, ou esporádica e que se aplique a determinado processo ou produto.

Relativamente aos SI, estes podem ser definidos como um conjunto de componentes relacionados, os quais permitem procurar, recolher, processar, armazenar e distribuir informação, com a finalidade de auxiliar a tomada de decisão e o controlo de recursos nos vários níveis de gestão de uma organização (Marques, 2017).

Os SI também são definidos, segundo Lucas (1987, as cited in Rascão, 2001), como um conjunto de procedimentos organizados, os quais, quando executados, produzem informação, apoiando a tomada de decisão e o controlo das organizações.

O autor também refere que um SI é constituído pela tecnologia do processo, ou seja, é constituída pelo computador, pelo produto, pela organização e pelas pessoas. O computador relaciona-se com o software, o qual permite não só colocar em funcionamento todos os componentes do computador, mas também transformar dados em informação. O produto trata-se da informação e dos dados armazenados em base de dados, seguindo-se as organizações as quais traduzem-se na forma como os colaboradores se organizam para realizarem os procedimentos na seleção, recolha, tratamento, análise e criação de resultados e por fim, as pessoas nomeadamente os colaboradores que entram neste processo.

A tecnologia tem um papel cada vez mais importante no processo de tomada de decisão nas organizações. As inovações tecnológicas permitem recolher, processar e analisar

grandes quantidades de dados em tempo real, o que pode ajudar numa tomada de decisão mais informada e eficaz. Além disso, exerce um grande potencial na partilha de conhecimento, sendo que quanto maior for a capacidade tecnológica, maior será a capacidade de aprender e beneficiar com a partilha de informação (Angeloni, 2003). A TI, por si só, não garante um processo eficaz de GC, mas propicia um grande suporte para a sua implementação numa organização. A TI auxilia na tomada de decisão e na elaboração de estratégias, a partir de novos dados originados nos bancos de dados operacionais das organizações. Além disso, estas ferramenta também favorecem a disseminação do conhecimento organizacional, através de melhores práticas, através de registos, como por exemplo na *intranet* (Lehmkuhl et al., 2008).

Relativamente às LA, a tecnologia pode ser utilizada para identificar padrões nos problemas que ocorreram no passado, permitindo que a organização desenvolva planos de ação que evitem que esses mesmos erros sejam repetidos.

A tecnologia também permite a criação de novas ferramentas e sistemas de suporte à decisão, como simuladores ou sistemas de inteligência artificial. Estas ferramentas podem ajudar a simplificar e a acelerar o processo de tomada de decisão, permitindo que os gestores acedam a informações críticas rapidamente e colaborem com outros membros do grupo.

2.2 Sistema Integrado de Gestão

O rápido avanço da informática tem motivado muitas organizações a mudarem drasticamente as suas estratégias ao nível das TI. As organizações deixaram de fazer uso de ambientes isolados, optando por soluções integradas com recurso a uma única arquitetura de *software*, em tempo real, interligando toda a organização, o que tornou possível e crucial, o controlo dos processos de negócio. É neste contexto que surgem os Sistemas Integrados de Gestão ou sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*).

O sistema ERP trata-se de um sistema que organiza, partilha, equilibra, correlaciona e unifica todos os critérios, meios e recursos, tanto tangíveis como intangíveis, permitindo que uma organização materialize as suas políticas, alcance os seus objetivos de melhoria e aprenda de forma contínua e sistémica (Corrêa, 2004). Segundo Cicco (2010, as cited in Bonato & Caten, 2015), um sistema ERP pode ser definido como o conjunto de procedimentos, práticas e processos utilizados numa organização para efetuar as suas políticas de gestão.

Nos dias de hoje, é possível definir um sistema ERP como sendo um *software* empresarial, criado para auxiliar a gestão de recursos e processos de uma organização. O principal objetivo é integrar todas as funções e departamentos de uma organização num sistema computacional único, de modo a ter capacidade para responder a todas as necessidades da organização (Júnior, 2021).

A figura nº 5 representa, de forma simplificada, a estrutura típica de um sistema ERP, materializando-se numa estrutura totalmente integrada, onde a sua anatomia é representada por um banco de dados central, o qual recebe e fornece dados na forma de registos, provenientes de diversas funcionalidades que apoiam as diversas operações de uma organização.

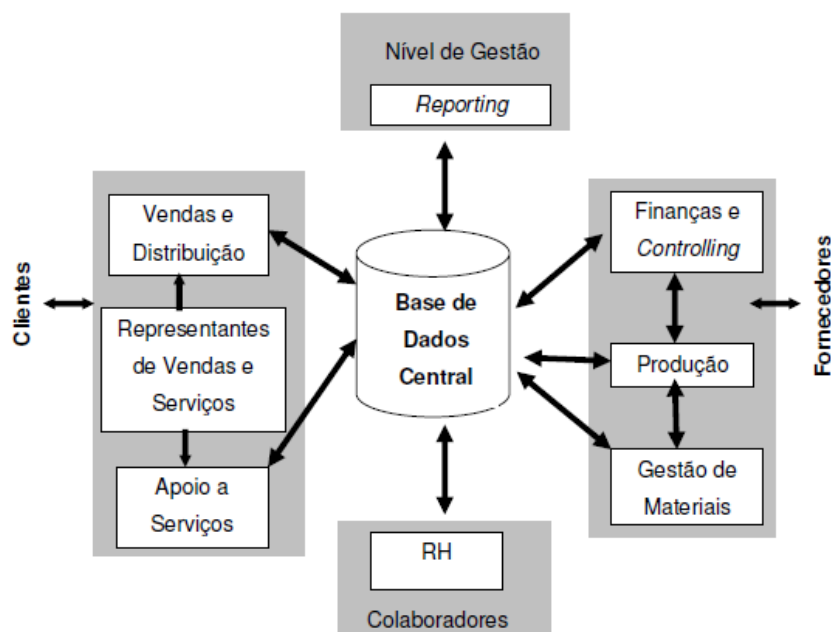


Figura nº 5 - Estrutura de um Sistema ERP

Fonte: Júnior (2005, p. 53, adaptado de Silva & Alves, 2000)

Este sistema torna-se mais eficiente no cumprimento dos objetivos propostos, comparativamente à utilização de diversos sistemas individuais, os quais se sobrepõem uns aos outros, visto que é utilizada uma única base de dados. Existe uma integração em tempo real de todos os departamentos da organização, originando um acesso de informação de forma muito mais rápida, ajudando o gestor no processo de tomada de decisão (Júnior, 2021). A adoção deste tipo de sistema põe fim aos vários sistemas que operavam de forma isolada na organização, com informações não confiáveis e redundantes. Os processos implementados no sistema ERP não se restringem a um departamento ou área, ultrapassando

certas barreiras impostas pelas estruturas departamentais (Mendes & Filho, 2002). É necessário que haja uma contante atualização de informação, permitindo o controle da situação da organização, em tempo real.

É possível então afirmar que os principais benefícios da implementação de um sistema ERP estão relacionados com a redução de custos de manutenção do sistema e da auditoria interna; diminuição da burocracia e da duplicação; abrangência holística na gestão dos riscos do negócio; redução do conflito entre sistemas; maior eficiência e eficácia da gestão dos sistemas e no alcance de metas e objetivos; melhoria na comunicação interna e externa aumentando a confiança dos fornecedores e clientes; otimização de auditorias externas e internas; redução do tempo e de recursos na realização dos processos integrados; e melhoria da percepção e do comprometimento dos colaboradores, levando a uma maior disposição e motivação dos mesmos (Bonato & Caten, 2015).

2.3 Sistema de gestão de Lições Aprendidas

Nos últimos anos, a tecnologia tem vindo a oferecer variadas soluções para recolher e disseminar conhecimento individual e organizacional. Algumas destas soluções incluem o uso de *intranets*, ferramentas e motores de busca na *internet*, portais, bases de dados, métodos colaborativos computacionais, entre outros (Xanthopolylos, 2005).

Como referido anteriormente, o processo de LA necessita de sistemas de gestão com uma estrutura adequada, os quais permitam a produção, armazenamento e partilha de LA. Um grande desafio para a utilização das LA está na recolha de informação útil e aplicável, pois uma grande quantidade de dados registados em documentos inadequados, pode afetar a qualidade dos mesmos e gerar erros de interpretação. Por outro lado, a ausência de certos meios para reter conhecimento valioso, leva a que este não seja partilhado, fazendo com que fique perdido na organização (Yeung et al., 2018).

Em ambientes dinâmicos e de rápidas mudanças, as organizações precisam de monitorizar as informações de forma pormenorizada, explorar novas oportunidades e aprender com as experiências registadas. A criação de conhecimento não está restrita apenas ao meio interno, pois este pode advir de diferentes relacionamentos organizacionais.

Relativamente ao armazenamento das LA, estas podem ser armazenadas em diferentes locais, tais como equipamentos físicos ou em armazenamento eletrónico. Torna-se importante e desafiador desenvolver uma estrutura capaz de recuperar as LA em

momentos oportunos, visto que isso iria favorecer o desenvolvimento da organização (Eken et al., 2020).

Para que haja uma disseminação e reutilização eficiente, os armazenamentos de LA necessitam de ser de fácil acesso, fácil utilização e contextualizados, possuindo categorias ou grupos de lições organizados tendo em conta o conteúdo e o contexto das lições. O outro aspeto importante é manter o sistema monitorizado por um especialista, com o intuito de eliminar dados desnecessários e manter a qualidade do arquivo (Eken et al., 2020).

Posto isto, a figura nº 8⁷, ilustra o porquê da necessidade da implementação de um sistema de gestão de LA, assim como os seus principais elementos.

No anexo B, Balbino e Silva (2021) referem-se aos “provedores de conhecimento” como sendo colaboradores qualificados, os quais transmitem experiências, LA e propõem atualizações do sistema de gestão. Os “buscadores de conhecimentos” tratam-se dos usuários que pesquisam e recuperam as LA registadas, para que estas sejam aplicadas nas atividades a serem desenvolvidas. Os “gestores de conhecimento” são os especialistas responsáveis por anexar, contextualizar e registar LA e por manter o sistema atualizado, não só através da adição de novas LA, como também da remoção de informações desatualizadas. Quanto às fontes externas de conhecimento, estas correspondem a experiências e dados disponibilizados por outras organizações para a sua utilização, reutilização e partilha. Estas fontes externas podem ser através do conhecimento individual, instituições de ensino, bases de dados ou ambientes de negócios.

No que se refere ao sistema de gestão propriamente dito, este consiste numa estrutura sistémica e consistente que permite produzir, armazenar, atualizar e partilhar as LA, contendo diversos níveis de acesso e de gestão de documentos. Este sistema é conectado a uma base de dados, com interfaces de atualização, acesso, inserção e recuperação de LA, podendo ser acedido pela internet e contendo repositórios manipuláveis, contribuindo desta forma, para a partilha de informação (Balbino & Silva, 2021).

Um sistema de gestão de LA deve possuir uma estrutura que permita identificar e disponibilizar informação de forma rápida, categorizar por políticas, factos ou procedimentos difundidos pelos que necessitam de conhecer, ter capacidade de disponibilizar a informação requerida de forma clara e concisa e o conteúdo deve ser preciso, consistente e disponível (Marquardt, 2002).

⁷ Vide Anexo B – Figura nº 8.

PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

Após a conclusão do enquadramento teórico, surge a necessidade de apresentar a metodologia adotada na presente investigação. A metodologia é uma parte fundamental de um trabalho de investigação, pois permite que o investigador siga um conjunto de procedimentos sistemáticos e rigorosos para recolher, analisar e interpretar dados, garantindo a fiabilidade e validade dos resultados obtidos. Deste modo, surge o capítulo da metodologia, o qual expõe o percurso da investigação e explica todas as medidas adotadas para dar resposta às questões de investigação. É referido o tipo de abordagem do trabalho, o modelo de análise, descreve as técnicas e métodos de recolha de dados utilizados, os procedimentos de amostragem e as técnicas de tratamento e análise de dados.

3.1 Posicionamentos, método, paradigma e estratégia de investigação

O posicionamento axiológico numa pesquisa científica, refere-se aos valores, crenças e juízos de valor que um investigador tem em relação ao seu objeto de estudo e como esses valores podem afetar a pesquisa e as suas conclusões. Neste sentido, foram utilizadas as normas éticas, na medida em que a pesquisa foi conduzida de maneira ética e responsável, sendo que os valores e crenças do investigador não comprometeram a integridade da pesquisa ou dos participantes envolvidos (Creswell, 2014).

O posicionamento ontológico está associado às crenças e pressupostos do investigador sobre a natureza da realidade e do mundo que o rodeia. É uma posição teórica sobre a existência, estrutura e natureza dos fenômenos e objetos de estudo da investigação. Assim sendo foi adotada uma perspetiva relativista, no sentido em que existe uma realidade independentemente da perceção humana, a qual pode ser conhecida objetivamente através da pesquisa científica (Bunge, 1974).

O posicionamento epistemológico diz respeito à postura que o investigador adota em relação à natureza do conhecimento e como ele é adquirido. Trata-se da compreensão do investigador sobre como se produz e se valida o conhecimento científico (Hérbert et al., 1990). Por conseguinte, foi adotada uma perspetiva interpretativista na medida em que o

conhecimento é construído a partir de diferentes experiências, perspectivas e interpretações dos sujeitos envolvidos no estudo. Nesta abordagem, a pesquisa científica procura entender as diferentes perspectivas, onde as interpretações subjetivas são importantes para compreender o mundo (Oliveira, 2017).

Por fim, o posicionamento metodológico refere-se à escolha do investigador quanto aos métodos e procedimentos utilizados para conduzir a pesquisa. Este posicionamento está diretamente relacionado com o tipo de pesquisa que se pretende fazer, bem como com as perguntas e os objetivos do estudo (Bernard, 2013). Existem diversos tipos de posicionamento metodológico, os quais variam de acordo com a abordagem teórica adotada. Para a realização desta investigação foi adotada uma perspectiva qualitativa.

A presente investigação baseia-se no raciocínio dedutivo, partindo do geral (processo de LA utilizado na NATO), para o particular (LA na GNR e a sua possível implementação) (Santos et al., 2019). Foi usada uma cadeia de raciocínio em ordem decrescente, analisando do geral para o particular, chegando assim a uma conclusão (Prodanov & Freitas, 2013). Neste sentido foi utilizado um método dedutivo, o qual tem por base uma lógica a qual parte de uma ou de mais opções teóricas, com vista a explicar um fenómeno particular (Rosado, 2017). O pensamento crítico está presente ao longo de toda a investigação, uma vez que é objetivo da mesma encontrar respostas sustentadas cientificamente, conduzindo a argumentos credíveis e não apenas a dar opiniões, originando assim conhecimento (Santos, et al., 2019).

O paradigma de investigação utilizado foi o paradigma qualitativo, pois trata-se de uma pesquisa descritiva que não carece de técnicas e métodos estatísticos. Na abordagem qualitativa, o investigador mantém contacto direto com o ambiente e com o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho de campo mais intensivo (Prodanov & Freitas, 2013), procurando uma compreensão detalhada e aprofundada do problema em questão (DeJonckheere & Vaughn, 2019). A estratégia utilizada neste trabalho é uma estratégia qualitativa, o qual se materializa nos inquéritos por entrevista. Neste tipo de estratégia observa-se a recolha de dados sem medição numérica como forma de descobrir ou aperfeiçoar questões da investigação no seu processo de interpretação (Hernández et al., 2006). Numa pesquisa qualitativa seleciona-se intencionalmente os participantes, os locais ou documentos que melhor ajudarão o investigador a perceber o problema e a questão da pesquisa (Creswell, 2014).

3.2 Modelo de análise

Tendo em conta o objetivo da presente investigação, torna-se imprescindível definir qual a Pergunta de Partida (PP), pois para Rosado (2017), constitui-se como sendo um farol que orienta o processo de investigação, sendo que a mesma deve ser clara, concisa, unívoca, restritiva, direta, relevante, exequível, inovadora e explicativa ou compreensiva. A PP está intimamente relacionada com o OG definido previamente, pois visa a concretização do mesmo, sendo que a sua resposta é fundamental para a conclusão do problema em causa (Barnham, 2015).

Com o intuito de dar resposta à PP, as Perguntas Derivadas (PD) são mais pormenorizadas comparativamente com a PP e “são, por seu turno, questões de cariz mais limitado, dispostas em setores de análise que estão circunscritos no domínio da área da pergunta de partida e que atendem, conseqüentemente, aos objetivos específicos da investigação” (Rosado, 2017, p. 122). Os OE equivalem a uma decomposição mais concreta do OG, permitindo atingir um maior grau de cumprimento deste (Santos et al., 2019).

Assim sendo, é possível visualizar no quadro nº 3 o modelo de análise que foi definido nesta investigação.

Quadro nº 3 - Modelo de análise

Objetivo Geral	Pergunta de Partida	Objetivos Específicos	Perguntas Derivadas
<p>OG: Compreender os possíveis benefícios para a GNR da implementação do conceito de <i>Learning Organization</i> em formato digital nos seus sistemas de informação.</p>	<p>PP: Quais seriam os possíveis benefícios para a GNR da implementação do conceito de <i>Learning Organization</i> em formato digital nos seus sistemas de informação?</p>	<p>OE1: Analisar a capacidade de LA implementada na NATO</p>	<p>PD1: Como é que a capacidade de LA está implementada na NATO?</p>
		<p>OE2: Averiguar que impacto teria a criação da capacidade de LA na GNR</p>	<p>PD2: Que impacto teria a criação da capacidade de LA na GNR?</p>
		<p>OE3: Averiguar qual a melhor modalidade para a implementação da capacidade de LA na GNR.</p>	<p>PD3: Qual seria a melhor modalidade para a implementação da capacidade de LA na GNR?</p>

Fonte: Elaboração Própria

3.3 Fases e etapas do processo de investigação

Uma investigação científica, tal como o nome indica, pressupõe a realização de uma pesquisa mediante um processo de investigação coerente, com o intuito de encontrar uma solução para um determinado problema, o qual está inserido numa temática concreta. Um processo de investigação é normalmente composto por certas fases e etapas. Essas fases são aplicadas quando se procura investigar e compreender um fenómeno, problema ou questão, através do recurso a certos métodos e técnicas científicas, a fim de obter respostas objetivas e fiáveis. Existem diversas variedades de processos de investigação com várias estruturas e designações para as fases e etapas que os integram. Apesar disto, é possível traçar um processo de investigação detalhado e agregador, composto por três fases, sendo elas a fase de imersão, a fase de sistematização e a fase de emersão, cada uma delas composto pelas respetivas etapas.

Segundo Rosado (2017), a fase de imersão trata-se da fase inicial do processo de investigação, onde se criam as linhas gerais de investigação e onde se estabelece a ideia que se pretende atingir no final do trabalho. O investigador elabora conceitos, formula ideias e recolhe a documentação sobre um tema preciso, com vista a chegar a uma conceção clara do problema. Esta fase é composta por diversas etapas, sendo elas a escolha da temática do estudo; a identificação do problema de investigação; a revisão de literatura; elaboração do quadro de referência; definição tanto dos objetivos gerais, como dos objetivos específicos da investigação; formulação das questões de investigação; elaboração da PP e respetivas PD; formulação das hipóteses de investigação, quando aplicáveis. Quanto à revisão de literatura, esta corresponde ao enquadramento teórico o qual permite ao investigador perceber conceitos, perspetivas e teorias existentes, para que o problema da investigação se torne claro, alcançando assim o conhecimento necessário para a investigação que está a decorrer (Echer, 2001).

Seguidamente surge a fase de sistematização, que é a fase mais trabalhosa do processo de investigação. É nesta fase que ocorre a sistematização prática da pesquisa e é onde se realiza a recolha de dados, com o objetivo de obter as informações necessárias para a investigação. O investigador determina de que maneira deverá proceder para realizar a investigação e obter respostas às questões colocadas ou verificar hipóteses. Seguidamente define-se a população em estudo, determina-se o tamanho da amostra e quais os métodos de recolha de dados, assegurando-se ainda da fidelidade e validade desses métodos. Assim sendo, as etapas que constituem esta fase são a escolha do desenho de investigação;

delimitação do universo, da população e da amostra; definição das variáveis; identificação dos métodos de recolha de dados; reconhecimento dos métodos de análise dos dados; recolha dos dados em questão.

Por fim, surge a última fase do processo, a fase de emersão. É nesta fase que se materializa a ideia que o investigador tinha inicialmente para a investigação, demonstrando assim os resultados obtidos. Esta fase, tal como as anteriores, é composta por várias etapas, sendo elas a análise, interpretação e discussão de resultados; comprovar as hipóteses de investigação, quando aplicável; dar resposta às PD, seguindo-se a resposta à PP; enunciar as limitações do trabalho, tendo em conta o grau de concretização dos objetivos propostos; expor as conclusões, referir recomendações de melhoria e propostas para investigações futuras (Rosado, 2017). O quadro nº 4 representa as diversas fases referidas anteriormente, assim como a sua relação com as etapas do processo de investigação.

Quadro nº 4 - Relação entre as fases e as etapas do processo de investigação

Fase de imersão	Caso de Estudo		Introdução
	Elaboração de conceitos e recolha documental	Revisão de literatura	Capítulo 1
			Capítulo 2
Fase de sistematização	Recolha de dados	Metodologia e trabalho de campo	Capítulo 3
Fase de emersão	Análise de dados	Interpretação dos resultados obtidos das observações e das entrevistas semiestruturadas e propostas de melhorias	Capítulo 4
	Conclusões		

Fonte: Elaboração Própria

3.4 Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Para que seja assegurado a aquisição de informações fidedignas, o investigador tem de garantir que utiliza as técnicas mais adequadas à temática em questão. Como tal, deve realizar a recolha de dados utilizando procedimentos adequados, nomeadamente fazendo recurso de várias fontes e realizar o cruzamento de informação, de forma a verificar que relatam a mesma ideia, provando a sua autenticidade (Sousa & Batista, 2011).

Na presente investigação, as técnicas utilizadas para a recolha de dados, foram a análise documental, a observação direta e a realização de entrevistas semiestruturadas.

Relativamente à análise documental, esta é produzida pelo investigador tendo por base fontes bibliográficas, fontes primárias e fontes secundárias as quais podem ser retrospectivas ou contemporâneas (Sarmiento, 2013). Para a realização do presente estudo, a análise documental focou-se em artigos científicos e trabalhos de investigação relacionados com a temática de LA, bem como a análise de documentos tanto nacionais, como internacionais. Para a recolha desses dados, foi utilizado o *software* denominado de *Publish or Perish* e algumas bases de dados científicas, nomeadamente a plataforma EBSCO, o RCAAP e o Google Académico, recorrendo ao uso de palavras-chave como “Lições Aprendidas”, “*Learning Organization*” e “Sistemas de informação”, assim como à leitura de alguns livros relativos ao estudo em questão. Além disso também foram recolhidos alguns documentos diretamente do NLLP da NATO. As fontes primárias utilizadas foram, maioritariamente, documentação interna e as fontes secundárias foram livros, artigos científicos, teses, assim como outros trabalhos académicos.

No que concerne à observação direta, esta consiste na recolha de requisitos através da observação das pessoas no seu contexto laboral, ou seja, o investigador integra-se no meio que pretende observar e vive as atividades que são desenvolvidas pelas pessoas que dele fazem parte (Santos et al., 2019). Como complemento ao trabalho de investigação, foi realizada a técnica de observação direta no posto de comando criado para a operação Rally de Portugal 2023, localizado na Exponor, em Matosinhos.

As escolhas dos métodos de recolha de dados influenciam os resultados do trabalho, visto que os métodos de recolha e os métodos de análise de dados complementam-se e devem ser escolhidos em conjunto, tendo em conta os objetivos do trabalho. Desta forma, os métodos de entrevista estão associados à análise de conteúdo, característico de uma estratégia qualitativa.

A realização de entrevistas permite ao investigador retirar informações e elementos de informação muito complexos e muito ricos. As entrevistas fornecem a possibilidade de retirar o máximo possível de elementos de reflexão e informação, os quais servirão para a realização de uma análise sistemática de conteúdo por forma a responder à questão central da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

No que concerne às entrevistas semiestruturadas, “o entrevistado responde às perguntas do guião pela ordem que entender, podendo também falar sobre outros assuntos relacionados com as perguntas” (Sarmiento, 2013, p. 34). Estas entrevistas trouxeram valor para a investigação, na medida em que foi possível obter dados, os quais não estavam

disponíveis por outros meios. Assim sendo, os guiões de entrevista⁸ foram redigidos de forma a centrar as entrevistas com a temática em causa, de modo a ser possíveis responder às PD⁹.

Para a realização do presente TIA, foi utilizado o processo *benchmarking*. Este processo trata-se de um processo de comparação de qualidade, de características ou desempenho de uma organização, serviço ou processo em relação a um conjunto de padrões predefinidos ou melhores práticas. O objetivo do *benchmarking* é identificar áreas de melhoria, descobrir novas ideias e obter *inputs* sobre como outras organizações alcançam o sucesso (Camp, 2006).

Existem diferentes tipos de *benchmarking* como por exemplo o *benchmarking* interno, o *benchmarking* competitivo, o *benchmarking* genérico e o *benchmarking* funcional (Albertin et al., 2015). O *benchmarking* interno envolve a comparação do desempenho de diferentes departamentos ou divisões dentro de uma organização. O *benchmarking* competitivo envolve a comparação do desempenho de uma organização relativamente aos seus concorrentes diretos, o *benchmarking* genérico está relacionado com a comparação do desempenho e das práticas com organizações de diferentes setores e, por fim, o *benchmarking* funcional caracteriza-se pela comparação do desempenho de um processo ou função dentro de uma organização com as melhores práticas de outras organizações (Roesch, 2013). Para a realização desta investigação foi usado o processo *benchmarking* funcional, pois estudou-se a comparação de desempenho do processo de LA na GNR, com as melhores práticas de outras organizações, neste caso a NATO.

Este processo envolveu várias etapas, incluindo a identificação do processo a ser comparado, a seleção das organizações ou empresas a serem comparadas, a recolha e análise de dados, a identificação de lacunas ou áreas de melhoria e desenvolvimento de um plano de ação para melhorar o desempenho.

3.5 Amostragem e inquiridos

A amostragem consiste num procedimento onde um subconjunto de uma população ou um grupo de pessoas é escolhido com o propósito de serem obtidas informações sobre determinado tema, garantindo que a população inteira que nos interessa está representada. Neste sentido torna-se relevante clarificar certos conceitos como o conceito de universo,

⁸ Vide Apêndice B.

⁹ Vide Apêndice C.

população, amostra e sujeito, assim como saber aplicá-los tendo em conta o contexto específico da investigação.

Segundo Rosado (2017, p. 126), o conceito de universo envolve “todos os sujeitos, casos ou observações que podem ser reunidos de acordo com determinadas propriedades”. Relativamente ao conceito de população, Fortin (2009) refere que se trata de um conjunto de sujeitos ou elementos que partilham características comuns, definidas por determinados critérios.

A amostra trata-se de um subconjunto ou parte definida da população, considerada representativa, de modo que seja possível generalizar posteriormente as conclusões obtidas (Lima, 1995), como ilustra a figura nº 6.

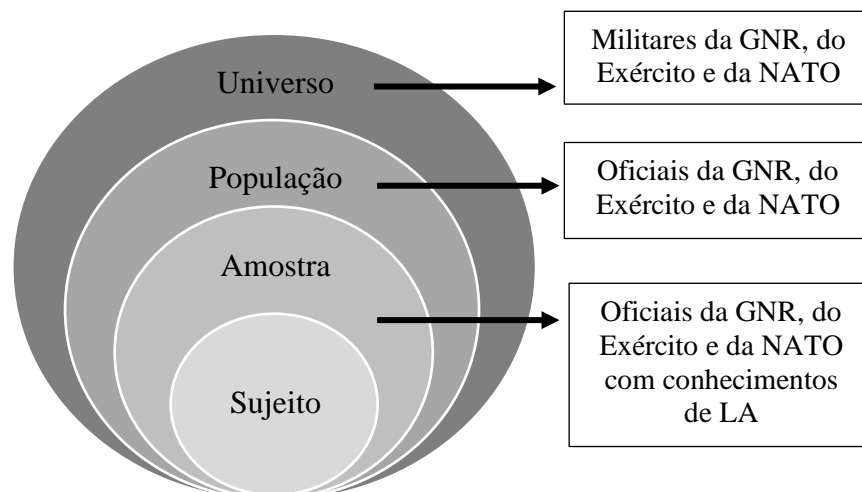


Figura nº 6 - Diagrama do processo de amostragem

Fonte: Adaptado de Haro et al. (2016).

Na perspetiva de Haro et al. (2016) e Rosado (2017), importa salientar que no processo de amostragem é necessário ter em consideração duas dimensões, nomeadamente a significância e a representatividade. A significância está relacionada com o número de sujeitos inquiridos na investigação e a representatividade leva-nos para a qualidade da amostra, isto é, para o nível de semelhança entre a população e as características da amostra que foram selecionadas.

A escolha dos sujeitos baseou-se numa amostragem não aleatória ou amostragem intencional visto que a construção da amostragem foi realizada a partir de informações disponíveis sobre a população estudada (Creswell, 2014). Dentro da amostragem não aleatória foi realizada uma amostragem orientada, na medida em que a seleção dos elementos

da população foi feita tendo em conta a sua área de trabalho (Barañano, 2004). Por fim, é de destacar a natureza heterogénea da amostra, tendo em conta a grande variedade de características dos sujeitos entrevistados.

Foi também aplicado um método de triangulação de dados. Este método consiste na aplicação da triangulação, ou seja, na recolha de múltiplas fontes de dados, o que irá contribuir para a obtenção da saturação de dados e, conseqüentemente, para aumentar a fiabilidade dos resultados (Fusch & Ness, 2015). Existe uma ligação entre a triangulação e a saturação de dados pois um garante o outro. Denzin (2006) refere que a triangulação é o método no qual o pesquisador explora diferentes perspetivas do mesmo fenómeno, assegurando a validade dos resultados do estudo.

Neste sentido, no presente trabalho, foram realizados um total de catorze entrevistas, as quais continham o respetivo guião, tendo em conta cada entrevistado.

Os entrevistados presentes no apêndice D¹⁰ foram escolhidos devido ao facto de estarem diretamente relacionados com a temática da investigação. O Entrevistado 1 (E1), teve um papel relevante na realização do trabalho de campo, visto ser o comandante do Comando de Doutrina e Formação (CDF), o qual forneceu contributos bastante importantes, nomeadamente sobre a intenção da implementação da capacidade de LA na GNR e como irá ser implementada. Os entrevistados E2, E3, E9, E10, E11, E12 possuem o curso para oficiais de LA, administrado pelo exército, sendo que E3 além de possuir este curso, também é coordenador do grupo de trabalho que está empenhado na realização do Manual de LA da GNR e E4 possui o curso NATO *Lessons Learned Staff Officer Course*, o que permitiu analisar as perspetivas de cada um, nomeadamente na implementação desta capacidade na GNR e do seu impacto na instituição.

Visto que este trabalho tem por base a doutrina NATO, foi essencial entrevistar militares pertencentes a esta organização. Deste modo foi realizada uma entrevista a E7, o qual pertence ao exército italiano e que desempenha as funções de Vice-Chefe da Divisão de Gestão de LA do JALLC e a E8, que pertence ao exército francês e que desempenha as funções de Chefe da Divisão de Análise de LA do JALLC.

Tendo em conta que foi utilizada a técnica de *benchmarking* para analisar as melhores práticas de outras instituições e visto que o exército português é uma instituição de referência nesta matéria, foi entrevistado E6, o qual é Chefe de Repartição de LA do Estado Maior do Exército (EME). Foi necessário também entrevistar E5 e E14, na medida em que E5 foi

¹⁰ Vide apêndice D.

responsável pela criação do Grupo Integrado de Planejamento de Operações (GIPO) e E14 é atualmente diretor do GIPO, sendo assim possível obter contributos sobre como é que as LA poderiam afetar o planeamento das operações.

Quanto a E13, este foi adjunto do comandante da operação Centenário em 2017, tendo estado bastante empenhado no planeamento e execução da operação. Neste sentido o seu contributo foi muito importante, pois trata-se de uma testemunha de como as LA são essenciais para o planeamento e execução de operações de grande envergadura.

3.6 Técnica de tratamento e análise de dados

De acordo com Vilelas (2020), a análise de conteúdo envolve um conjunto de etapas explícitas. Inicialmente procedeu-se à transcrição das entrevistas seguida de uma leitura das mesmas. Seguidamente foram elaboradas as sinopses das entrevistas¹¹, as quais são sínteses dos discursos que contêm as ideias principais da entrevista e que são fiéis ao que disseram os entrevistados. As sinopses têm como objetivo principal identificar as ideias chave de cada entrevista, facilitar a comparação longitudinal e ter uma perceção da saturação das mesmas, permitindo o conhecimento da totalidade do discurso, assim como as suas diversas componentes (Guerra, 2006).

Por fim, foi realizada uma análise de conteúdo onde foi realizada uma análise interpretativa das respostas obtidas a partir dos entrevistados, verificando o nível de concordância entre as mesmas, sendo também estabelecida uma relação entre a investigação teórica e o trabalho de campo (Marconi & Lakatos, 2003).

¹¹ Vide Apêndice E.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo a apresentação, análise e a discussão dos resultados obtidos no trabalho de campo. Segundo Fortin (2009), os dados são analisados e apresentados de forma a criar uma conexão lógica com os objetivos definidos para a investigação. Através da aplicação de instrumentos de recolha de dados, assentes na análise documental, observação direta, *benchmarking* e inquéritos por entrevista, pretende-se chegar às conclusões da presente investigação, estabelecendo relações entre as conceções teóricas apresentadas inicialmente e os resultados obtidos nos diversos instrumentos de recolha.

4.1 As Lições Aprendidas na NATO

A capacidade de LA da NATO está assente em vários elementos importantes, sendo eles a estrutura, o processo, o treino e as ferramentas. As LA na NATO estão sediadas no JALLC, o qual apoia a troca de informações de LA e ajuda no desenvolvimento e implementação da capacidade de LA em toda a estrutura da NATO. Além disso, também é responsável por administrar o portal NLLP, ferramenta bastante importante na recolha, gestão, acompanhamento, monitorização e partilha de LA.

E7 e E8, corroboram o que foi referido na revisão de literatura, na medida em que a capacidade de LA da NATO está assente em vários elementos importantes, sendo eles a mentalidade, a liderança, a estrutura, o processo, o treino, as ferramentas e por fim a partilha de informação. Relativamente ao processo, ambos os entrevistados (E7 e E8), expõem que o processo está acende em duas fases, a fase de análise, a qual após uma análise transforma uma observação numa LI e a fase de implementação, onde é preparado um plano de ação para implementar as AC. Após a implementação e validação das AC, as LI transformam-se em LA, tal como referido na revisão de literatura.

Relativamente à estrutura, E7 refere que é uma estrutura bastante complexa, composta por unidades organizacionais e por LLSO dentro da estrutura de comando e de forças da NATO, assim como por pessoal designado de LL POC. E8 ainda acrescenta que o LLSO é o principal ator que apoia o comandante e que, por sua vez, é apoiado por uma rede LL POC.

Quanto às ferramentas, o JALLC gere o NLLP, o qual é uma ferramenta muito útil para a recolha gestão, seguimento, monitorização e partilha de lições (E7 e E8). E7 ainda acrescenta que existem vários níveis de acesso e permissões, desde usuários normais até gerentes locais ou centrais, tal como é referido na revisão de literatura em NATO (2022).

4.2 O estado da arte da temática das Lições Aprendidas na GNR

Fruto da análise dos guiões de entrevista, da análise documental e da observação direta, é possível constatar que a Guarda tem vindo a preocupar-se com esta temática, mas ainda se encontra numa fase muito embrionária.

Em 2017, foi criado, no CDF, um grupo de trabalho para estudar a forma de implementar no seio da GNR, a capacidade de LA (E3) e em simultâneo, segundo E1, E3 e E9, elaborar o Manual de Lições Aprendidas da Guarda, o qual está em fase de desenvolvimento e irá ser uma referência doutrinária para toda a estrutura da GNR, para que os procedimentos possam ser alinhados dentro das atividades de LA. Este manual vai um pouco de encontro ao Manual da NATO, mas adaptado à estrutura da GNR” (E1 e E9). O manual de LA tem como “objetivo conseguir melhorar a capacidade da força, através do planeamento operacional, execução e atividades de apoio, do treino e exercícios, da interoperabilidade e do desenvolvimento da capacidade de LA” (E3).

Mais tarde, em 2018, iniciou-se um processo para implementação das LA na Guarda, similar ao Exército, todavia, ainda não foi implementado, por falta de meios e de liderança. Ainda assim, pontualmente já se vai implementando em algumas situações, nomeadamente, a nível operacional (E2), onde tem sido distribuído “um questionário de LI para ser preenchido pelas unidades, após cada operação, cuja análise e discussão não é devidamente apreciada, ...” (E4), pois as pessoas que trabalham com este processo não possuem uma preparação adequada (E2).

Além disto, a GNR nomeou na sequência do Sistema de Gestão Integrado de Fogos Rurais (SGIFR), no âmbito de um grupo de trabalho permanente de LA, um oficial do Serviço de Proteção da Natureza e do Ambiente, um oficial do CDF, um oficial e 3 sargentos da Unidade de Emergência de Proteção e Socorro (UEPS), para a frequência de um curso de LA. Este grupo de trabalho surgiu no âmbito da comissão nacional do sistema integrado de fogos rurais, devido aos incêndios dos últimos anos, onde surgiu a necessidade de tentar perceber o que aconteceu, para não se voltar a repetir. Neste sentido o concelho nacional criou a subcomissão nacional, com elementos responsáveis das várias organizações que

integram o SGIFR, no sentido de tentar perceber o que é que correu menos bem e evitar que surjam os mesmos problemas no futuro (E11).

Relativamente aos cursos ministrados pela GNR, E1 refere que existe uma abordagem que visa melhorar a implementação de melhorias de procedimentos, de eficiência e interoperabilidade dos sistemas. Existe a preocupação de “identificar e implementar melhorias de procedimentos operacionais e outros, através da análise daquilo que são os cursos realizados, os exercícios, entre outros.”

Na UEPS, existe a intenção do comando de implementar esta capacidade. “Não existindo ainda uma estrutura dentro da organização GNR que vise esta temática, o objetivo será implementar a metodologia das LA internamente sobretudo no que a relatórios e informações diz respeito, nomeadamente através dos campos Observação, Discussão, Conclusões e Recomendações (ODCR). Para o efeito, importa utilizar a estrutura já existente, nomeadamente a Secção de Formação e Treino e uma plataforma digital que no caso da UEPS, temos disponíveis o GAOP – Gestão da Atividade Operacional, onde são inseridos por exemplo todos os relatórios da atividade operacional.” (E12). Além de tudo isto, a GNR tem promovido a frequência de militares em cursos de LA nacionais e internacionais e ainda visitas à Repartição de LA do Exército.

Através da técnica de observação direta, foi possível observar no posto de comando da operação do Rally de Portugal 2023, que estavam a ser utilizadas observações retiradas das operações do Rally dos anos transatos, as quais estavam inseridas no Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais, a nível documental (SIIOP-D). Neste sentido, quando se coloca o nome da operação no motor de busca do SIIOP-D, surgem todas as LI (que na verdade se trata de observações, visto que ainda não foram sujeitas a nenhum tratamento) que as várias unidades, que estiveram empenhadas na operação, colocaram nos anos anteriores. Além disso também já foi implementado o Manual da Qualidade da GNR (2022), onde aborda um pouco a temática da GC e das LA. Neste manual é abordado o conhecimento organizacional, com a finalidade de salvaguardar a perda do mesmo por via da rotação e mobilidade do pessoal, tal como referido por Barney (1991), Davenport e Prusak (1998), Saenz et al. (2012), Júnior e Oliveira (2019), Chau (2018) e Imbernón et al. (2020) na revisão de literatura; refere que é necessário o desenvolvimento, implementação e controlo de “ações corretivas necessárias para eliminar as causas das não conformidades ou desvios identificados, de modo a impedir e prevenir a repetição das condições que lhes deram origem” (GNR, 2022, p. 10-1), sendo que as informações relativas às BP, identificadas ao nível dos destacamentos e postos territoriais, devem estar disponíveis na intranet. Para além

disso, também possui nos seus apêndices o Impresso (IMP).10.01 relativo às LA, como ilustrado na figura nº 9¹².

4.3 A criação da Capacidade de Lições Aprendidas na GNR

Para o desenvolvimento da capacidade de LA é necessário criar um edifício conceptual, por forma a proporcionar à GNR a possibilidade de identificar uma situação, de a analisar e desenvolver as AC e por último de corrigir procedimentos, condutas ou regulamentos, entre outros. Para tal é indispensável estruturar os seguintes pilares:

- **Mentalidade** – A criação de uma consciência comum em todos os militares da GNR onde sejam reconhecidas as vantagens das LA;
- **Liderança** – O empenhamento de todos os comandantes dos diversos escalões hierárquicos, para o processo das LA;
- **Estrutura** – Colocação de militares qualificados em LA em posições chave, nos diversos escalões hierárquicos;
- **Processo** – O desenvolvimento de um processo de LA comum, utilizado por todos da mesma forma;
- **Ferramentas** – Utilização de meios tecnológicos adequados para apoiar a recolha, o armazenamento, o processamento e partilha da informação;
- **Treino** – Capacitar os militares com conhecimento de LA;
- **Partilha de informação** – Partilhar o conhecimento com os outros, melhorando o desempenho organizacional.

4.3.1. Mentalidade e Liderança

Tal como foi evidenciado na revisão de literatura por Gold e Garad (2019) e NATO (2018), a mentalidade assume um papel relevante na capacidade, visto que as LA são uma responsabilidade de todos os elementos da organização. Todos os elementos devem estar focados no desenvolvimento de melhores práticas, sendo que esta consciência contribui para que uma organização prospere. Para que uma organização seja bem-sucedida, os seus colaboradores têm de ser membros que refletem, pensam e agem em nome da organização, procurando sempre a melhoria contínua. Esta ideia é suportada pelos entrevistados (E1, E2,

¹² Vide Anexo C – Figura nº 9.

E3, E4, E6 e E9), uma vez que afirmam que a mudança de mentalidade é essencial neste processo. A contribuição de todos os militares da GNR é importantíssima para coligir informação de qualidade, de forma a enriquecer o trabalho dos analistas e potenciar as suas conclusões e recomendações. Tem de existir mentalidade ao nível do pessoal, os militares têm de estar sensibilizados para a necessidade de construir todo este processo de LA e comprometidos com os novos paradigmas, com os propósitos do processo.

Relativamente à liderança, na revisão de literatura Garvin et al. (2008), NATO (2022) e Senge (2012), defendem que a liderança deve ser forte de modo que o comandante, chefe ou diretor consigam envolver toda a organização no processo. A AO é fortemente influenciada pelo comportamento dos líderes, visto que se os líderes derem importância à dedicação de tempo para a identificação de problemas e transferência de conhecimento, estas atividades florescem. É o líder que pode orientar e estimular as pessoas, sendo que estes devem tomar decisões oportunas, transmitir o valor que esta capacidade possui na organização e criar as condições necessárias para o desenvolvimento da aprendizagem. Também é importante que orientem as áreas de foco onde as lições precisam de ser adquiridas, frisando que essas lições devem ser adquiridas durante o trabalho diário, exercícios ou operações. Esta ideia é corroborada pelos entrevistados (E1, E2, E3, E4, E6, E9 e E11) pois deve existir uma liderança forte para envolver todos os militares, no sentido de os incentivar e para que estes saibam exatamente o que se pretende fazer. Relativamente a este processo em concreto, a liderança tem um impacto muito forte na parte do orientar, ou seja, no início do processo e na fase de decidir/implementar. Todos os comandantes dos diversos escalões hierárquicos devem estar sensibilizados para o processo de LA. “A Liderança forte tem de estar alinhada com a gestão de topo, neste caso com o comando superior da GNR” (E11). E1 ainda saliente que “tem de existir uma participação ativa da liderança, ou seja, a própria liderança de uma instituição deve estar familiarizada com os procedimentos e de alguma forma ter em vista a necessidade de melhorar a instituição através do processo de LA. É necessário que o topo esteja sensibilizado para a questão das LA e que tenha como objetivo estratégico a implementação desta capacidade e o funcionamento organizacional desta capacidade em pleno.”

4.3.2. Estrutura

Segundo NATO (2018), a estrutura consiste em ter pessoal especializado, como oficiais ou grupos específicos de trabalho com competências para assegurar o bom funcionamento do processo.

E1 refere que “existe a intenção, ao nível do CDF, da implementação de uma capacidade de LA que centralize esta capacidade, em linha com a doutrina NATO. Neste sentido, existe uma proposta de criação, na Direção de Doutrina, de uma Divisão de Doutrina e LA, onde se irá criar uma Repartição de Doutrina e uma Repartição de LA, repartição esta destinada apenas a tratar matérias relacionadas com as LA.”¹³ E3 acrescenta que a Repartição de LA poderá estar “na dependência do Comandante do CDF e poderá ser constituída por dois Oficiais e dois Sargentos, sendo que existirá pelo menos um Oficial de Lições Aprendidas (OfLA) e um Sargento em cada Unidade, tanto territorial, como especializada, em acumulação de funções”.

Posto isto, é necessário baixar o nível para o patamar das Unidades. Irá ser necessário existir “um OfLA em cada comando, que será um Oficial com formação na área, pertencente à secção de operações, treino e relações públicas, a nível territorial, ou pertencente à secção de formação e treino, ao nível das unidades especializadas. Será um Oficial de ligação da formação, do treino e das LA. Por conseguinte, ao nível do Posto Territorial, os militares poderiam fazer a recolha das observações, as quais seriam introduzidas num portal. Seguidamente, essas observações avançavam para o primeiro nível, onde eram filtradas ao nível do Comando da Unidade, através do OfLA, o qual filtrava, no portal, as observações da sua unidade e depois remetia as observações aprovadas para a Repartição de LA do CDF, iniciando assim o processo de LI¹⁴.” Este oficial só teria acesso às observações da sua unidade” (E1).

Esta estrutura possui um pouco da doutrina do Exército, pois E10 refere, entre outras coisas, que “até ao escalão batalhão, existe sempre alguém nomeado, em acumulação de funções, ou não, como Oficial ou Sargento de Estado Maior para a área das LA. Os militares observam um problema ou uma BP, comunicam através de um processo interno implementado e quem está hierarquicamente acima, faz a análise e determina a validade ou não, das observações, verificando a sua adequabilidade. De seguida são submetidas para o

¹³ Vide Apêndice F.

¹⁴ Vide Apêndice G.

comandante de batalhão, o qual já possui um elemento dedicado para analisar todas as observações.”

Incorporando esta estrutura de LA no planeamento de grandes operações, uma modalidade de ação que se poderia implementar era a seguinte: inicialmente a Direção de Informações fornecia as informações ao GIPO para este planear. “Após o GIPO planear a operação, prosseguia-se para a execução da mesma, onde existiria um OfLA que retirava observações e as remetia para o CDF. As LA que eventualmente pudessem surgir no final do processo, iriam estar disponíveis para que o GIPO as tivesse em consideração nos planeamentos futuros.” (E13) Neste sentido, E14 também defende que o Ciclo de Deming deveria ser tido em conta no processo de planeamento pois, “aplicando o Ciclo de Deming, temos as informações, onde com base nas mesmas podemos iniciar o planeamento (*Plan*), de seguida existiria a execução da operação (*Do*) e depois existiria a avaliação (*Check*), onde é possível colher as observações, que depois de analisadas vão originar as LA.” Por fim surgiria a quarta fase (*Action*), onde segundo Pacheco et al. (2012), realizavam-se as ações necessárias com o objetivo de evitar a repetição do problema, ou seja, a implementação das LA num planeamento futuro.¹⁵ Trata-se, portanto, de um processo de melhoria contínua, tal como também evidenciado no Manual da Qualidade da GNR 2022.

4.3.3. Processo

Na revisão de literatura verificámos através de Mcclory et al. (2017) e NATO (2022) que o processo permite a procura pelo conhecimento e garante que o conhecimento individual não fica perdido pela organização. Este deve ser similar em toda a organização, de forma a fornecer uma estrutura com clara divisão de papéis e responsabilidades, desenvolvendo de forma coerente uma lição, para posterior partilha. Neste tópico, verifica-se que, segundo os entrevistados (E1 e E9), a GNR tem como intenção “implementar uma capacidade de LA em linha com a doutrina NATO”, por conseguinte, o processo irá ser idêntico.

¹⁵ Vide Apêndice H.

4.3.4. Ferramentas

Tal como previsto na análise bibliográfica por Yeung et al. (2018), o processo de LA necessita de um sistema de gestão com uma estrutura adequada que permita a produção, armazenamento e partilha de LA.

No âmbito da criação da capacidade de LA na GNR, é fundamental a existência de ferramentas que auxiliem o processo. E3 refere que “foi proposto adotar um portal próximo do que existe no Exército, e que assenta numa base *SharePoint* Profissional.” É importante realçar as visões de E4 e E11 os quais referem que as “TI são cruciais no processo de LA, visto que permitem poupar tempo e recursos humanos em todo o processo (...) armazenamento de toda a informação numa base de dados construída para o efeito.” (E4). Tendo em conta as dimensões da GNR e todas as suas valências, é necessário criar um Sistema Integrado de Gestão de LA, ou seja, uma ferramenta digital que permitisse “o registo de observações, o seu processamento, a sua análise, permitir um histórico com consultas (...) permitir o seguimento desde o início da observação até à sua conclusão, (...) saber o grau de implementação” (E11) e também teria de possuir níveis de acesso (E10). Tal como refere Corrêa (2004), um Sistema Integrado de Gestão ou Sistema EPR, permite organizar, partilhar, equilibrar, correlacionar e unificar todos os critérios, meios e recursos, permitindo que uma organização materialize as suas políticas, alcance os seus objetivos de melhoria e aprenda de forma contínua e sistémica. O principal objetivo é integrar todas as funções e departamentos de uma organização num sistema computacional único, de modo a ter capacidade para atender todas as necessidades da organização (Júnior, 2021). “Terá também de haver perfis para os militares colocarem observações, para fazerem a análise, perfis para o OfLA classificar as lições como LI e haverá fluxogramas que irão referir quem é o decisor, quem é que tem competência para atribuir tarefas (...) todos os militares relacionados com o processo e grelhas que permitissem quantificar e monitorizar o grau de cumprimento da implementação das LA” (E11).

Neste sentido E1 refere que “está em curso um projeto de criação de um Sistema Integrado de Gestão da Formação, da Informação e do Conhecimento (SIGFIC)¹⁶, o qual pretende colocar todos os assuntos numa base de dados mais central (...) este sistema irá gerir não só a formação, mas também todo o conhecimento que existe, ou seja, partilha e GC.” A implementação de um SIGFIC, tem como objetivo fomentar a sólida formação comportamental e técnica, num espírito de LO, num ambiente de modernização tecnológica

¹⁶ Vide Anexo D – Figura nº 10.

e que procura atingir os objetivos estratégicos da GNR, nomeadamente a formação dos recursos humanos para fomentar a GC. A criação deste sistema foi adjudicada a uma entidade externa, nomeadamente à empresa “*Quidgest – Consultores de Gestão S.A.*”¹⁷, a qual deverá responder às necessidades da GNR e garantir a gestão de competências, a gestão da informação/conhecimento e a gestão da formação/inquéritos. No que diz respeito à gestão da informação/conhecimento, é intensa a criação de um repositório de documentos e sua disponibilização tanto a militares como civis da GNR, de acordo com o perfil de cada um, num conceito de *Knowledge Base* e a ligação via WEB com os SI da GNR que lhe foram associados.¹⁸

“O processo de LA estará também disponível num portal residente neste sistema integrado, ao nível do conhecimento. Poderá existir um portal só para as LA, onde se coloca uma observação, a qual entra num projeto de LI e depois termina nas LA” (E1). Assim, este portal de LA irá um pouco de encontro ao que existe na NATO e no Exército português. No exército português, E6 refere que o portal de LA “possui vários separadores, sendo eles a base de dados, as observações, as LI e as LA (...) Quando as observações ou LI não avançam no processo, ficam sempre no separador das observações ou LI respetivamente. Os administradores gerais conseguem ver tudo, mas quem estiver colocado na unidade, só consegue ver as observações da sua unidade (...) a nova observação é preenchida no formato ODCR com mais alguns elementos de informação¹⁹ (...) à medida que vão existindo as validações, quem está dentro do escalão consegue ver essas atualizações. Quando existe a validação final, torna-se publico para que todos, dentro da organização, consigam ver as LA.” No fundo, este Sistema de Gestão de LA estará inserido no SIGFIC e vai de encontro ao que refere Balbino e Silva (2021), no sentido de ser uma estrutura que permite produzir, armazenar, atualizar e partilhar as LA, contendo diversos níveis de acesso e de gestão documental, conectado a uma base de dados, com interfaces de acesso, atualização, inserção e recuperação de LA. A Direção de Doutrina do CDF terá de fazer um fluxograma de LA para que este seja enviado à “*Quidgest – Consultores de Gestão S.A.*” de modo que o processo de LA seja incorporado no SIGFIC. “Esta ferramenta teria o CDF como entidade gestora, que lhe permita fazer o seguimento das AC e de partilha de informação com todo o dispositivo” (E3).

¹⁷ I380506-202209-DPERI.

¹⁸ I110535-202303-DF.

¹⁹ Vide Anexo E – Figura nº 11.

4.3.5. Treino

Na revisão de literatura foi possível apurar que segundo Garvin et al. (2008) e NATO (2022), o treino consiste em ensinar ou desenvolver habilidades e conhecimentos relacionados a uma competência específica. Os processos que envolvam a criação, recolha, interpretação e disseminação de informações, devem ser realizados de maneira sistemática e claramente definidos, sendo que os colaboradores devem ter as habilidades desenvolvidas. Este treino tem como objetivo melhorar a capacidade, a produtividade e o desempenho dos colaboradores, sendo que no caso da NATO, este treino pretende fornecer conhecimento, habilidades e a mentalidade necessária para estabelecer e manter a capacidade de LA. Os entrevistados (E9 e E11) partilham do mesmo pensamento na medida em que “Para além de ser necessário edificar uma estrutura, ser muito bem conhecedor do processo e ter as ferramentas para o materializar, quem fizer parte dessa estrutura precisa de outra coisa que também faz parte dos vetores de desenvolvimento de uma capacidade, que é a formação e treino. É necessário possuir formação específica relativamente a esta capacidade de LA. (...) Se queremos melhorar, temos de corrigir os erros. Para isso temos de treinar para sermos os melhores, pois o treino é fundamental” (E11). “O treino é bastante relevante na sua dupla vertente: a formação, através dos cursos necessários à qualificação em LA, seja ele nacional ou internacional e a formação contínua de atualização e aperfeiçoamento” (E9). Neste sentido, segundo os entrevistados (E1, E2, E4, E9, E10 e E11) já existem pelo menos 11 Oficiais e 3 Sargentos da GNR com formação em LA, quer ao nível nacional, através da formação ministrada no Exército, quer ao nível internacional, através do curso de LA da NATO. Estes cursos têm como principal objetivo habilitar os discentes que nele participam, com os conhecimentos teóricos e técnicos necessários para que um OfLA seja capaz de estabelecer uma capacidade de LA, relevante e eficaz na organização à qual pertencem, fazendo uso do processo, do treino, das ferramentas, levando desta forma à partilha de informação.

4.3.6. Partilha de Informação

Ao longo a revisão de literatura, é possível observar que diversos autores possuem a mesma ideia no que concerne à partilha de informação. Autores como Chau (2018), Barney (1991), Choo (1996), Garvin (1993), Senge (2012) e (NATO, 2022), apoiam a ideia de que a partilha da informação tem como intuito oferecer oportunidade de aprender com os outros e melhorar o próprio desempenho, sendo que o sucesso de uma organização depende

bastante da sua capacidade de criar e partilhar conhecimento de forma eficaz e eficiente. Deste modo, permite que as instituições obtenham benefícios táticos, estratégicos e operacionais. No decorrer da análise das entrevistas denota-se que, de maneira geral, os entrevistados partilham o mesmo pensamento que os autores referidos anteriormente. Os entrevistados (E1, E2 e E9) referem que “É necessário ter em consideração a gestão de potenciar o conhecimento, ou seja, se o conhecimento não for partilhado, não existe evolução.” (E1). “A partilha de resultados permite efetuar melhorias quer ao nível da doutrina, normas e procedimentos, quer ao nível do desempenho do indivíduo e da instituição” (E2). “também com a experiência de outros, no sentido de, por um lado, evitar a repetição de erros e, por outro, fomentar a prática de sucessos, incrementando a AO através da criação, aquisição e partilha de conhecimentos e melhoria de capacidades.” (E9). Por sua vez, E3 vai de encontro a Choo (1996), na medida em que refere “permite o aproveitamento dos 80% de conhecimento que está nas pessoas e reforça os 20% que existe na organização.”

4.4 Impacto da implementação da capacidade de Lições Aprendidas na GNR

Relativamente ao impacto da implementação da capacidade de LA no serviço diário da GNR, através dos vários contributos dos entrevistados, foi possível constatar que, segundo E12, as “LA garantem que todos têm acesso ao conhecimento, experiências, sucessos e fracassos no decorrer das missões efetuadas”. Neste sentido, E3 expôs que “O impacto em termos doutrinários seria positivo uma vez que as LA iriam promover ou propor alterações doutrinárias ou até estruturais. O conhecimento seria difundido em massa pelo dispositivo, pois os registos das LA seriam públicos e poderiam ser comentados por todos os militares. Existiria uma maior competência, autonomia e ação de comando por parte do Comando da Unidade onde era registada a observação para poder validar e aprovar as observações. Ou seja, maior responsabilização dos vários escalões da Guarda, pois além da competência referida anteriormente, sempre que uma LA promove ou propõe alterações doutrinárias ou estruturais, as mesmas são da responsabilidade do Comando da Guarda, com recomendação do CDF.” Numa outra perspetiva, os entrevistados (E4 e E11), salientam que seria “um precioso auxiliar na definição dos planos curriculares para os vários cursos ministrados pela Guarda, tanto inicial como de promoção e de especialização, e seguramente, que se constituiria como uma mais-valia para o cumprimento da vasta tipologia de missões que estão cometidas à Guarda.” (E4). Assim, “Na missão diária só terá impacto depois de ser considerada pela formação e treino. Só depois das LA serem introduzidas nos planos

curriculares dos cursos de formação inicial ou num curso de especialização, é que tem impacto no dia a dia da instituição. Além disto, também pode ser introduzido na formação contínua de atualização e aperfeiçoamento.” (E11). Tudo isto é corroborado na revisão de literatura por diversos autores, tal como Chau (2018), o qual menciona que tem de existir uma partilha de conhecimento em diversos níveis, tanto individual, grupal ou organizacional. Os diferentes tipos de conhecimento devem ser partilhados por todos os membros da organização, seja nos cursos de formação, de especialização, entre outros.

No que concerne ao impacto da implementação da capacidade de LA no planeamento de grandes operações levadas a cabo pela GNR, foi possível constatar que os entrevistados partilham da mesma opinião. Na perspetiva de E2, E4, E5, E10 E12 e E14 “a implementação desta capacidade na Guarda, seria vantajoso para todo o processo de planeamento, conduta de operações e criação de doutrina” (E4); “Teria seguramente um grande impacto pois iria permitir a correção de erros, a redução do risco operacional, o aumento da eficiência e o melhoramento da eficácia operacional” (E2 e E12). Na perspetiva de E5 e E10, o planeamento não se pode basear em iniciativas individuais e na maior ou menor determinação colocada por quem interfere no processo. (E5) No contexto operacional, a não repetição dos erros e o melhoramento da ação pelo ensinamento, significa reduzir tanto o custo, como o risco operacional e melhorar a eficácia (E10). E14 vem corroborar tudo isto ao referir que “Este processo pode permitir a melhoria do próprio processo de planeamento, assim como a realização de operações de forma mais eficiente para alcançar os objetivos e missões definidas.” Estas afirmações vão de encontro ao que foi abordado na revisão de literatura onde Balbino e Silva (2021), EME (2020) e CALL (2011) retratam a importância das LA para a redução do risco de repetição de erro, redução de custos, preservação de conhecimento e aumento das probabilidades de êxito.

Por sua vez, E11 salienta que este processo tem um enorme impacto no planeamento de grandes operações ao dar o exemplo de várias operações “se todos os anos é realizada operação em Fátima, o Rally, a volta a Portugal, a Floresta Segura, entre outros, se não existir nenhum ensinamento a colher dessas operações, não existe uma melhoria contínua. Aí sim, a capacidade de LA pode ter um grande impacto naquilo que é a melhoria do planeamento de operações futuras. O planeamento nunca vai melhorar se não existir avaliação, se da avaliação não colhermos os ensinamentos e se esses ensinamentos não forem introduzidos no planeamento.”

Falando na operação em Fátima, o contributo de E13 foi bastante importante para esta temática visto que o mesmo foi adjunto do Comandante da operação Centenário, em

2017, operação esta que foi “a maior operação em que a GNR esteve envolvida, em termos de complexidade do planeamento”. E13 teve um papel muito ativo no planeamento e execução da operação, sendo que utilizou um relatório de operações feito em 2010, aquando da vinda do Papa Bento XVI a Fátima. “mais de metade do planeamento foi feito com base nesse relatório. Continha uma série de coisas identificadas que me ajudou no planeamento de 2017 (...) o relatório de operações serve não só para observar o que esteve envolvido, os gastos e os resultados, mas sobretudo para retirar lições, para que o próximo não cometa os mesmos erros.” (E13). No fundo E13 acabou por seguir o que na revisão de literatura Chau (2018), definia como benefícios da partilha de conhecimento, neste caso através do relatório de operações de anos anteriores, sendo estes a redução do tempo de resposta a determinados problemas e a melhor alocação de pessoal, obtendo benefícios táticos, estratégicos e operacionais.

4.5 Desafios à implementação da capacidade de Lições Aprendidas na GNR

No decorrer da realização do trabalho de campo, foi possível apurar alguns desafios à implementação desta capacidade na GNR. Os entrevistados (E1, E2, E4, E9, E11 e E14) referem que os principais desafios estão relacionados com a opção estratégica da criação da capacidade, através da liderança de topo da GNR [corroborado por Santos et al. (2017) na revisão de literatura]. É necessário que o topo esteja sensibilizado para a questão das LA e que tenha como objetivo estratégico a implementação desta capacidade e o funcionamento organizacional da mesma em pleno. Na mentalidade dos líderes, muitas vezes não existe a humildade para admitir um erro e por vezes tenta-se potenciar ou explorar apenas o sucesso, mas ninguém pergunta se era possível fazer melhor. O processo de LA pode colocar em causa a liderança tradicional, o que se pode constituir numa resistência à mudança. O segundo desafio encontra-se intimamente ligado à construção de uma base sólida, ou seja, através das pessoas que compõem a instituição, na medida em que estas devem estar comprometidas com este novo paradigma, sendo necessário consciencializá-las para uma mudança de mentalidade e de cultura. Esta limitação é corroborada na revisão de literatura por Kerzner (2017), o qual aponta como uma das principais vulnerabilidades. O terceiro desafio prende-se com a alocação de recursos, pois estes sendo sempre escassos, têm de se sujeitar ao processo racional de gerir prioridades e possibilidades. Além disso, E4 também acrescenta que “existe uma insuficiência de recursos devidamente habilitados a trabalhar no processo”. E3 também ofereceu um contributo bastante interessante, na medida em que

referiu que “tendo em conta a complexidade e confidencialidade da maioria das informações inseridas nos relatórios de operações, existe alguma dificuldade em definir uma liderança para o processo de LA, ou seja, tendo em conta a classificação das informações, é necessário alocar alguém que possa ter acesso a esse tipo de informações classificadas” e também acrescenta a dificuldade em promover formação de métodos e técnicas de recolha e análise para todos os militares envolvidos na possível estrutura de LA da GNR.” E11 também acrescenta como limitação a “descentralização da GNR onde muitas das vezes, o nível estratégico apesar de estar concentrado com o nível operacional, o nível tático da guarda está muito disperso, tornando-se, assim, numa limitação.”

Numa outra perspetiva, E6 refere que “no caso do edifício da LA, na falha de um elemento do edifício, a capacidade não funciona, sendo que a mentalidade é a principal limitação à implementação. A liderança também tem um impacto muito grande. (...) Relativamente à necessidade, se não existir necessidade, não existe a preocupação com um processo de tomada de decisão mais célere e com isto, a capacidade torna-se pouco objetiva e linear.”

Além de tudo o que foi referido anteriormente, E5 e E12 ainda acrescentam que “As principais limitações e desafios surgem relacionados com a capacidade de recolha de observações, com a capacidade de análise, de partilha, de armazenamento, ou seja, com a inexistente estrutura, formação e criação de doutrina que incida sobre o processo.” (E12) Esta ideia é similar ao que Schwalbe (2015) refere, na revisão de literatura, como a importância de estabelecer um plano de ação claro para implementar e monitorizar as LA. É também necessário possuir o suporte de uma base de dados fidedigna, com capacidade de armazenamento e processamento das LA. De facto, não existem SI coordenados, estabelecidos em rede, que potenciem e acelerem o processo da gestão do saber. Isto é, sistemas integrados que administram a recolha, tratamento, análise, experimentação, validação e difusão das observações ou lições, ou seja, não têm capacidade de análise para suportar a gestão de lições e BP de treino, exercícios ou operações.” (E5). Tudo isto vai de encontro ao que refere Balbino e Silva (2021), relativamente à necessidade de implementação de um sistema adequado de gestão de LA.

Por fim, E10 e E11 salientam que um grande entrave na questão da recolha de observações que correram menos bem, está no receio que certos militares possam ter em apontar falhas, com medo de represálias. Para isso, é necessário definir, desde logo, as questões que são do foro disciplinar, das que são do foro procedimental. No processo de LA não podem entrar questões disciplinares, apenas procedimentais.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A conclusão de um trabalho de investigação abarca uma retrospectiva do procedimento seguido, uma exposição pormenorizada dos contributos obtidos e, por fim, considerações de ordem prática (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Para ser possível atingir o objetivo proposto no início da investigação, foi possível identificar BP, assim como certas dificuldades no processo de implementação da capacidade de LA noutras organizações, nomeadamente no Exército português e na NATO, através da utilização de *benchmarking*. Deste modo, o trabalho empírico assentou na observação direta através da visita ao posto de comando da operação Rally de Portugal 2023 e na realização de 14 entrevistas semiestruturadas. A conjugação das informações apresentadas na revisão de literatura e no trabalho de campo desenvolvido, permitiu uma triangulação de dados que possibilitou diagnosticar qual o estado em que a GNR se encontra relativamente à temática em questão.

As opções metodológicas tomadas, possibilitaram investigar em profundidade a temática, tendo em vista atingir os objetivos previamente definidos, os quais foram enunciados sob a forma de questões de investigação para apoiar na exposição dos resultados obtidos.

Neste sentido, começando pela **PD1: “Como é que a capacidade de LA está implementada na NATO?”** é possível afirmar que esta capacidade está sustentada no JALLC, o qual promove a partilha de informações associadas às LA, garante uma resposta a solicitações de análise e apoia o desenvolvimento da capacidade nos diversos elementos da estrutura. Para garantir o objetivo de reforçar o processo de melhoria contínua de doutrina e conceitos no seio da NATO, o JALLC administra e mantém sempre atualizado o NLLP, o qual é uma ferramenta bastante importante para recolher, gerir, acompanhar, monitorizar e partilhar lições, gere projetos de análise e assegura aconselhamentos aos comandantes aliados da NATO, assim como a outros parceiros e entidades, no desenvolvimento das suas capacidades.

Quanto à **PD2: “Que impacto teria a criação da capacidade de LA na GNR?”** foi possível apurar que traria impacto em termos doutrinários ou até estruturais, permitindo a correção de erros, a redução de custos, a redução do risco operacional, o aumento da eficiência e o melhoramento da eficácia operacional, alcançando, de forma mais eficiente os objetivos e missões definidas.

No decorrer da realização do trabalho de campo, foi possível apurar algumas limitações na implementação desta capacidade na GNR. As principais limitações estão relacionadas com a opção estratégica da criação da capacidade, através da liderança de topo da GNR, a construção de uma base sólida, ou seja, através das pessoas que compõem a instituição, englobando uma consciencialização para uma mudança de mentalidade e de cultura, a alocação de recursos, dificuldade em definir uma liderança para o processo de LA, a inexistente estrutura, formação e criação de doutrina que incida sobre o processo e a falta de um suporte de uma base de dados fidedigna, com capacidade de armazenamento e processamento das LA.

É de salientar que um grande entrave na questão da recolha de observações que correram menos bem, está no receio que certos militares possam ter em apontar falhas, com medo de represálias, sendo que no processo de LA não podem entrar questões disciplinares, apenas procedimentais.

Por último, ao analisar a **PD3: “Qual seria a melhor modalidade para a implementação da capacidade de LA na GNR?”** É possível responder, com base na análise dos vários contributos fornecidos ao longo da investigação que, para que o desenvolvimento da capacidade de LA na GNR possa ser criado, é necessário idealizar um edifício conceptual por forma a proporcionar à GNR a possibilidade de identificar uma situação, de a analisar e desenvolver as AC e por último de corrigir procedimentos, condutas ou regulamentos. Para tal é indispensável que estejam presentes vários elementos, sendo eles a mentalidade, liderança, estrutura, processo, ferramentas, treino e partilha de informação. Quanto à mentalidade, contribuição de todos os militares da GNR é importantíssima para coligir informação de qualidade, de forma a enriquecer o trabalho dos analistas e potenciar as suas conclusões e recomendação. Os militares têm de estar sensibilizados para a necessidade de construir todo o processo de LA e comprometidos com os novos paradigmas, com os propósitos do processo. É fundamental a criação de uma consciência comum em todos os militares da GNR onde sejam reconhecidas as vantagens das LA.

Relativamente à liderança, é necessário que exista uma liderança forte para envolver todos os militares, no sentido de os incentivar e de os esclarecer sobre o que se pretende fazer. A liderança forte tem de estar alinhada com a gestão de topo, neste caso com o comando superior da GNR. A liderança de topo tem de estar sensibilizada para a questão das LA e tem de ter como objetivo estratégico a implementação e o funcionamento organizacional desta capacidade em pleno. Todos os comandantes dos diversos escalões hierárquicos devem estar sensibilizados para o processo de LA e devem possuir uma

liderança ativa, ou seja, devem estar familiarizados com os procedimentos e devem ter em vista a necessidade de melhorar a instituição através do processo de LA.

Quanto à estrutura, existe uma proposta de criação no CDF, na Direção de Doutrina, de uma Divisão de Doutrina e LA, onde se irá criar uma Repartição de Doutrina e uma Repartição de LA, repartição esta destinada apenas a tratar matérias relacionadas com as LA. A Repartição de LA poderá estar na dependência do Comandante do CDF e poderá ser constituída por dois Oficiais e 2 Sargentos. Baixando o nível para o patamar das Unidades, irá ser necessário existir um OfLA em cada comando, que será um Oficial com formação na área, pertencente à secção de operações, treino e relações públicas, a nível territorial, ou pertencente à secção de formação e treino, ao nível das unidades especializadas. Por conseguinte, ao nível do Posto Territorial, os militares poderiam fazer a recolha das observações, as quais seriam introduzidas num portal. Seguidamente, essas observações avançavam para o primeiro nível, onde eram filtradas ao nível do Comando da Unidade, através do OfLA, o qual filtrava no portal as observações da sua unidade e depois remetia as observações aprovadas para a Repartição de LA do CDF, iniciando assim o processo de LI. Este oficial só teria acesso às observações da sua unidade. Incorporando esta estrutura de LA no planeamento de grandes operações, uma modalidade de ação que se poderia implementar era a seguinte: inicialmente a Direção de Informações fornecia as informações ao GIPO para este planear. Após o GIPO planear a operação, prosseguia-se para a execução da mesma, onde existiria um OfLA que retirava observações e as remetia para o CDF. As LA que eventualmente pudessem surgir no final do processo, iriam estar disponíveis para que o GIPO as tivesse em consideração nos planeamentos futuros.

Quanto ao processo, a GNR tem como intenção implementar uma capacidade de LA em linha com a doutrina NATO, por conseguinte, o processo irá ser idêntico.

Em termos de ferramentas, está em curso um projeto de criação de um SIGFIC, o qual irá gerir não só a formação, mas também todo o conhecimento que existe, num espírito de LO. O processo de LA estará disponível num portal residente neste sistema integrado, ao nível do conhecimento. No portal de LA, poderá ser possível colocar uma observação, a qual entra num projeto de LI e depois termina nas LA. Assim, este portal irá um pouco de encontro ao que existe no Exército português, possuindo vários separadores, sendo eles a base de dados, as observações, as LI e as LA. Terão de existir perfis para os militares colocarem observações, para fazerem a análise, perfis para o OfLA classificar as lições como LI, entre outros. Os administradores gerais conseguem ver tudo, mas quem estiver colocado na unidade, só consegue ver as observações da sua unidade. Ao registar uma nova

observação, esta é preenchida no formato ODCR com mais alguns elementos de informação. À medida que vão existindo as validações, quem está dentro do escalão consegue ver essas atualizações. Quando existe a validação final, torna-se público para que todos, dentro da organização, consigam ver as LA. Esta ferramenta teria o CDF como entidade gestora, que lhe permita fazer o seguimento das AC e a partilha de informação com todo o dispositivo.

O treino é bastante relevante na sua dupla vertente: a formação, através dos cursos necessários à qualificação em LA e a formação contínua de atualização e aperfeiçoamento. É necessário capacitar os militares com formação específica relativamente a esta capacidade. Neste sentido, já existem pelo menos 11 Oficiais e 3 Sargentos da GNR com formação em LA, tanto a nível nacional, quanto a nível internacional, sendo que é necessário enviar mais militares para que esta capacidade possa ser devidamente implementada.

Por fim, a partilha de informação irá permitir efetuar melhorias quer ao nível da doutrina, normas e procedimentos, quer ao nível do desempenho do indivíduo e da instituição. É necessário que as LA sejam partilhadas com todo o dispositivo da GNR para que a instituição obtenha benefícios táticos, estratégicos e operacionais, melhorando o desempenho organizacional.

Posto isto, após a apresentação das respostas às PD, é possível responder à PP: **“Quais seriam os possíveis benefícios para a GNR da implementação do conceito de *Learning Organization* em formato digital nos seus sistemas de informação?”** De acordo com a análise dos dados recolhidos, é possível concluir que no que diz respeito ao serviço diário da GNR, através de vários contributos dos entrevistados, foi possível constatar que, o impacto em termos doutrinários seria positivo uma vez que as LA iriam promover ou propor alterações doutrinárias ou até estruturais. O conhecimento seria difundido em massa pelo dispositivo, pois os registos das LA seriam públicos e poderiam ser comentados por todos os militares. Existiria uma maior competência, autonomia e ação de comando por parte do Comando da Unidade onde era registada a observação para poder validar e aprovar as observações. Ou seja, maior responsabilização dos vários escalões da Guarda, pois além da competência referida anteriormente, sempre que uma LA promove ou propõe alterações doutrinárias ou estruturais, as mesmas são da responsabilidade do Comando da Guarda, com recomendação do CDF. Numa outra perspetiva, seria um precioso auxiliar na definição dos planos curriculares para os vários cursos ministrados pela Guarda, tanto inicial como de promoção e de especialização, e seguramente, que se constituiria como uma mais-valia para o cumprimento da vasta tipologia de missões que estão incumbidas à Guarda.

No que concerne ao impacto da implementação da capacidade de LA no planeamento de grandes operações levadas a cabo pela GNR, foi possível constatar que a implementação desta capacidade na Guarda, seria vantajosa para todo o processo de planeamento, condução de operações e criação de doutrina. Esta capacidade iria permitir a correção de erros, a redução de custos, a redução do risco operacional, o aumento da eficiência e o melhoramento da eficácia operacional, alcançando, de forma mais eficiente os objetivos e missões definidas. Dando como exemplo a operação em Fátima, e a operação Rally de Portugal 2023, as quais foram abordadas no trabalho de campo, os respetivos comandantes, mesmo não possuindo LA dessas operações, através das observações retiradas de anos transatos, executaram uma melhor alocação de pessoal, obtiveram uma redução do tempo destinado ao planeamento das operações e reduziram bastantes o número de incidentes que poderiam ocorrer, obtendo benefícios estratégicos, táticos e operacionais.

Terminada a investigação, importa referir que esta decorreu sem grandes problemas, sendo que as entrevistas decorreram sem entraves, graças à vontade e disponibilidade por parte dos entrevistados em fornecer o seu contributo. Contudo, importa salientar algumas limitações que foram identificadas. A principal limitação prende-se com o facto desta investigação ter um carácter exploratório, existindo poucos estudos sobre esta temática na GNR. Neste sentido, existiu uma dificuldade em confrontar evidências do trabalho de campo com o que foi exposto na literatura. Além disso, devido ao facto do SIGFIC ainda não estar implementado e de nem sequer terem sido criados fluxogramas de LA para serem enviados para a *Quidgest*, tornou-se um pouco abstrato o modo como esta capacidade irá estar implementada no SIGFIC.

Relativamente a recomendações para investigações futuras, tendo em conta que a atual investigação foi exploratória, torna-se relevante desenvolver um trabalho de investigação cujo foco seja analisar, de um modo mais aprofundado, o impacto das LA no ciclo de planeamento da GNR, comparativamente com o impacto das LA no ciclo de planeamento da NATO.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar [AM] (2016). *NEP 522/1ª/20JAN16/AM: Normas para a redação de trabalhos de investigação na Academia Militar*. Academia Militar.
- Albertin, M. R., Kohl, H., & Elias, S. J. B. (2015). *Manual do Benchmarking: Um guia para implantação bem-sucedida*. Fortaleza.
- American Psychological Association [APA] (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.). APA.
- Angeloni, M. T. (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da informação*, 32, 17-22. Acedido a 16 de fevereiro de 2023 em <https://www.scielo.br/j/ci/a/3RVhpdpmmsgkwCxtCC6sXkt/?lang=pt>.
- Balbino, J., & Silva, H. N. (2021). Conhecimento organizacional e lições aprendidas. *Informação & Informação*, 26(3), 50-74. doi: 10.5433/1981-8920.2021v26n3p50.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Edições Sílabo.
- Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6), 837-854.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108.
- Batalha, C. (2014). *Da Edificação de Capacidades Militares – A Vigilância dos Espaços Marítimos*. Dissertação de mestrado, Mestrado em Ciências Militares – Segurança e Defesa. Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Bernard, H. R. (2013). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (2th ed.). Sage Publications.
- Bonato, S. V., & Caten, C. S. T. (2015). Diagnósticos da integração dos sistemas de gestão ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. *Production*, 25(3), 626-640. doi: 10.1590/0103-6513.004811
- Bunge, M. (1974). *La investigación científica: Su estrategia y su filosofía*. Ariel.
- Camp, R. C. (2006). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practice that Lead to Superior Performance* (1th ed.). ASQC Productivity Press.
- Carpinetti, L. (2012). *Gestão da Qualidade: Conceitos e técnicas* (2th ed.). Atlas.
- Center for Army Lessons Learned [CALL] (2011). *Handbook: Establishing a Lessons Learned Program*. Fort Leavenworth.
- Chau, S. L. (2018). Enhancing Organizational Performance by Knowledge Sharing. *Journal of Business Theory and Practice*, 6(2), 155-158. doi: 10.22158/jbtp.v6n2p154.

- Choo, C. W. (1996). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. Oxford University Press.
- Corrêa, A. A. (2004). *Avaliação de um sistema integrado de gestão: um estudo na indústria automotiva*. Dissertação de mestrado, Mestrado Profissionalizante em engenharia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3th ed.). Sage Publications.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- DeJonckheere, M., & Vaughn L. M. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7(2). doi: 10.1136/fmch-2018-000057.
- Denzin, N. (2006). *Sociological methods: A sourcebook* (5th ed.). Aldine Transaction.
- Echer, I. (2001). A revisão de literatura na construção do trabalho científico. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 22(2), 5-20.
- Eken, G., Bilgin, G., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2020). A lessons-learned tool for organizational learning in construction. *Automation in Construction*, 110, 102-977. doi: 10.1016/j.autcon.2019.102977.
- Estado Maior do Exército [EME]. (2020). *PDE 0-32-00 Lições Aprendidas*. Exército Português.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação* (5th ed.). Lusodidacta.
- Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408-1416. doi: 10.46743/2160-3715/2015.2281.
- Galvão, L. S. (2022). *Aplicação das ferramentas da qualidade diagrama de Ishikawa e ciclo PDCA na agricultura familiar de Itinga do Maranhão*. Graduação em Engenharia de Produção. Faculdade Vale do Aço.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116. Acedido a 05 de abril de 2023 em <https://simma-consulting.com/h-content/uploads/2022/08/Is-Yours-a-Learning-Organization-sima-consulting.pdf>.

- Gold, J., & Garad, A. (2019). The Learning-Driven Organization: Towards an Integrative Model for Organizational Learning. *Industrial and Commercial Training*, 51(6), 329-341. doi: 10.1108/ICT-10-2018-0090.
- Gonçalvez, P. U., & Werner, L. (2009). Comparação dos índices de capacidade do processo para distribuições não-normais. *Gestão & Produção*, 16(1), 121-132.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2015). *Relatório de Atividades 2015*. GNR.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2018). *Relatório de Atividades 2018*. GNR.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2020). *Estratégia Da Guarda 2025, uma Estratégia centrada nas pessoas*. GNR.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2020). *Relatório de Atividades 2020*. GNR.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2020). *Plano de Atividades 2020*. GNR.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2022). *Manual da Qualidade da GNR*. GNR.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2022). *Ponto de situação Atividade 3 – Aquisição de software para SIGFC – POCI-05-5762-FSE-000160*. GNR.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2023). *Sistema Integrado de Gestão da Formação, da Informação e do Conhecimento da GNR*. GNR.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Princípia.
- Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., Carvalho, P., & Costa, R. (2016). *Investigação em ciências sociais: Guia prático do estudante*. Pactor.
- Hérbert, M. L., Goyette, G., & Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Instituto Piaget.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3th ed.). McGraw-Hill.
- Imberón, F., Neto, S. A., & Silva, A. C. D. (2020). Reflexões sobre o conhecimento na formação de professores em comunidade de prática. *Revista Iberoamericana de Educación*, 82(1), 161-172. Acedido a 25 de fevereiro de 2023 em: <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/197466/Imbernon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Joint Analysis and Lessons Learned Centre [JALLC] (2023). In JALLC - NATO. Acedido a 27 de fevereiro de 2023 em <https://www.jallc.nato.int/organization/what-we-do>.
- Júnior, L. C. V. (2005). *Análise dos Impactos Organizacionais na Implantação de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial: Um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado, Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. Universidade de Taubaté.

- Júnior, J. B., & Chaves, M. S. (2017). Explorando o uso do modelo target: a gestão de lições aprendidas na área de projetos em uma instituição governamental de segurança pública. *Revista Alcance*, 24(1), 147-160. Acedido a 27 de fevereiro de 2023 em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477750803010>.
- Júnior, T. P. C., & Oliveira, N. P. (2019). O ciclo KDCA (Conhecer, executar, verificar e agir) aplicado à gestão do conhecimento. *Revista Gestão e Conhecimento*, 13(1). Acedido a 27 de fevereiro de 2023 em: <https://revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/128/133>.
- Júnior, E. J. A. C. (2021). *A implantação de um Sistema Integrado Empresarial (ERP): um estudo de caso na Secretaria de Finanças do Município de João Pessoa-PB*. Monografia, Curso de graduação em ciências contábeis. Universidade Federal da Paraíba.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Lehmkuhl, G. T., Veiga, C. R., & Rado, G. J. V. (2008). O papel da tecnologia da informação como auxílio à engenharia e gestão do conhecimento. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 4(1), 59–67. Acedido a 27 de fevereiro de 2023 em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/41>.
- Lima, M. P. (1995). *Inquérito sociológico: Problemas de metodologia* (4th ed.). Editorial Presença.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Marques, J. A. (2017). *A Utilização das Tecnologias móveis no emprego operacional: GNR Mobile*. Trabalho de investigação aplicada, Mestrado em Ciências Militares na especialidade em Segurança. Academia Militar.
- Martins, S. A. C. (2015). *Custo de manter uma capacidade versus o custo da sua reedificação*. Trabalho de investigação individual, Curso de Estado Maior Conjunto. Instituto Universitário Militar.
- Martins, D. P. (2021). *As novas tecnologias e o comando, controlo e coordenação na GNR*. Trabalho de investigação individual, Curso de Estado Maior Conjunto. Instituto Universitário Militar.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization* (3^a Edição). Davies-Black Publications.

- Mcclory, S., Read, M., & Labib, A. (2017). Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1322-1335. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.05.006.
- Mendes, J. V., & Filho, E. E. (2002). Sistemas Integrados de Gestão ERP em pequenas empresas: Um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. *Gestão & Produção*, 9(3), 277-296. doi: 10.1590/S0104-530X2002000300006.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN]. (2014). *Conceito Estratégico Militar*. MDN.
- Nogueira, R. A., & Odellius, C. C. (2015). Aprendizagem: evolução no contexto das teorias organizacionais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(1), 3-18. Acedido a 20 de fevereiro de 2023 em https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2015/12/pdf_3b783566f3_0000019250.pdf.
- North Atlantic Treaty Organization [NATO] (2016). *The NATO Lessons Learned Handbook* (Third Edition). NATO.
- North Atlantic Treaty Organization [NATO] (2018). *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned*. In NATO Lessons Learned Portal. Acedido a 27 de fevereiro de 2023 em <https://nllp.jallc.nato.int/iks/sharing%20private/bi%20sc%20lld%20080%20006%2023%20feb%202018.pdf>.
- North Atlantic Treaty Organization [NATO] (2022). *The NATO Lessons Learned Handbook* (Fourth Edition). NATO.
- Oliveira, E. (2017). *Uma visão sobre teorias acerca do desenvolvimento e da caracterização da Investigação Científica*. Aulas de Metodologia de Investigação Científica [PowerPoint slides]. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. https://paginas.fe.up.pt/~eol/PRODEI/mic1617_files/Teorias.pdf.
- Pacheco, A. P. R., Salles, B. W., Garcia, M. A., & Possami, O. (2012). *O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica*. Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Pinto, C. A. (2019). PDCA – O Ciclo de Deming. In *Linked in*. Acedido a 15 de Abril de 2023 em https://pt.linkedin.com/pulse/pdca-o-ciclo-de-deming-cristiano-aparecido-pinto?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181–196. doi: 10.1177/1350507600312003.

- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2th ed.). Feevale.
- Quinquiollo, J. M. (2002). *Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantando na área de carroceria de uma linha de produção automática*. Mestrado em Administração de Empresas. Universidade de Taubaté.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4th ed.). Gradiva.
- Rascão, J. (2001). *Sistemas de Informação para as organizações*. Edições Sílabo.
- Ricci, G. M., Magrini, R. C., & Pandolfi, M. A. C. (2021). Ciclo PDCA como ferramenta da qualidade para a melhoria em serviços. *Revista Interface Tecnológica*, 18(1), 537-545. doi: 10.31510/infa.v18i1.1122.
- Roesch, S. A. (2013). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso* (3th ed.). Atlas.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Gradiva.
- Rowley, J. (1999). What is Knowledge Management? *Library Management*, 20(8), 426-419.
- Saenz, J., Aramburu, N., & Blanco C. E. (2012). Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 919-933. doi: 10.1108/13673271211276191.
- Santos, A., & Moreira, L. (2011). A auto-aprendizagem e a aprendizagem colaborativa em contexto de Learning Organization. *Educação, Formação & Tecnologias*, 4(1), 28-44. Acedido a 20 de fevereiro de 2023 em <http://educa.fcc.org.br/pdf/edufom/v04n01/v04n01a04.pdf>.
- Santos, R. S., Castro, A. B., Farias, M. S., & Brito, L. M. (2017). Organizações de aprendizagem: disciplinas para a gestão com pessoas no serviço público. *Holos*. 8, 205-228. doi: 10.15628/holos.2017.5171.
- Santos, L. A., Lima, J. M., Garcia, F. M. G., Monteiro, F. T., Silva, N. M., Silva, J. C., Santos, R. J., Afonso, C. F. N., & Piedade, J. C. (2019). *Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos de investigação* (2.^a Edição). Cadernos do IUM, 8(2). Instituto Universitário Militar.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para elaboração, escrita e apresentação de tese*. Universidade Lusíada Editora.
- Schwalbe, K. (2015). *Information technology project management* (8^a Edição). Cengage Learning.

- Senge, P. R. (2012). *A quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Best Seller.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance*. Springer Open.
- Sousa, M. J., & Batista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Pactor.
- Tavares, J., & Alarcão, I. (1990). *Psicologia do Desenvolvimento e da Aprendizagem*. Livraria Almedina.
- Vilelas, J. (2020). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento* (3ª Edição). Edições Sílabo.
- Xanthopolylos, S. P. (2005). *Um estudo exploratório sobre os mecanismos que permitem a capilarização das lições aprendidas na organização: estudo de caso de empresas industriais brasileiras competitivas*. Tese de doutoramento, Doutoramento em administração de empresas. Escola de administração de empresas.
- Yeung, C. L., Wang, W. M., Cheung, C. F., Tsui, E., Setchi, R., & Lee, R. W. B. (2018). *Computational narrative mapping for the acquisition and representation of lessons learned knowledge*. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 71, 190-209. doi: 10.1016/j.engappai.2018.02.011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – VETORES DE DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES MILITARES

Quadro nº 5 - Vetores de desenvolvimento de capacidades militares

Doutrina	A doutrina visa o desenvolvimento de técnicas, táticas e procedimentos, habilitando os <i>stakeholders</i> a aderir a atividades e processos. Uma base doutrinária precisa e eficaz é fundamental para o emprego de qualquer força militar, pois contribui para eficiência operacional.
Organização	Os sistemas logísticos, as forças e o pessoal de apoio devem ser organizados de forma a garantir a otimização das capacidades em todos os escalões e do cumprimento dos objetivos. Alguns fatores a serem tidos em consideração na organização são a experiência, o treino, o equipamento, o ambiente operacional, a capacidade de sustentação, a mobilidade e a ameaça adversária.
Treino	O treino proporciona aos militares o conhecimento prático, materializando-se em ferramentas essenciais para a realização das suas funções diárias. Este deve ter enfoque nas tarefas essenciais da missão, dentro de parâmetros estabelecidos, deve ser apropriado, deve utilizar redes de informações implementadas e deve ter como base um ambiente realístico, de forma a preparar os militares da melhor forma possível.
Material/Equipamento	Cada departamento deve estar equipado de forma a conseguir cumprir todas as missões que lhe são atribuídas, assim como deve possuir programas de aquisição e distribuição, tendo em conta os requisitos do comandante. O equipamento deve ser suficiente de modo a garantir a sustentabilidade da força, tanto no treino, como a nível operacional. As forças devem acompanhar a evolução tecnológica, evitando que os sistemas fiquem obsoletos.
Liderança	A liderança, quando bem implementada, é capaz de aumentar o potencial humano. Os líderes eficazes têm a aptidão de influenciar, através da motivação, os seus subordinados no cumprimento da missão, ao estabelecerem um propósito claro e uma direção consistente. Os elementos de uma organização também devem ter a oportunidade de adquirirem níveis educacionais e académicos, que lhes permitam executar de forma correta as missões que lhes são incumbidas.
Pessoal	Quanto ao pessoal, são estudados os quantitativos, devidamente qualificados, para a realização da atividade operacional. A disponibilidade de pessoal afeta os processos de edificação de capacidades. Nos objetivos militares devem estar empregues pessoal suficiente, motivado e capaz que permita a realização das missões atribuídas.
Infraestruturas	Este vetor de desenvolvimento é referente à aquisição, gestão e desenvolvimento de edifícios, terrenos e estruturas que suportem pessoal civil e militar, na realização dos objetivos operacionais, assim como serviços de gestão de instalações de apoio das capacidades.
Interoperabilidade	A interoperabilidade e a integração são conceitos fundamentais em operações combinadas e conjuntas. A interoperabilidade constitui-se como importante processo de coordenação e cooperação entre as diferentes unidades, com o objetivo de sincronizar os restantes vetores de desenvolvimento em determinadas capacidades, podendo ser realizado entre diferentes ramos das forças armadas ou com outras forças e serviços de segurança.
Integração em Rede	Para que seja alcançado o que é pretendido pelo comandante, é importante que as informações, o sistema de Comando e Controlo e a partilha de dados de operações sejam baseados em rede. Deste forma, a disseminação de informação faz-se de uma maneira muito mais eficiente.

Fonte: Elaboração própria (Adaptado de Batalha, 2014, p. F11)

APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

Learning Organization: Diagnósticos e oportunidades na Guarda Nacional Republicana

Autor: Aspirante de Cavalaria da GNR Luís Emanuel Caetano Ribeiro

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Mestrado Integrado de Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, março de 2023

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O presente estudo, com vista à elaboração do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, na Especialidade de Cavalaria da Guarda Nacional Republicana, ministrado na Academia Militar, encontra-se subordinado ao tema “*Learning Organization*: Diagnósticos e oportunidades na Guarda Nacional Republicana”.

A importância de conduzir uma investigação sobre esta temática, deriva da necessidade da implementação de uma plataforma de Lições Aprendidas na Guarda Nacional Republicana, tal como existe em outras organizações, como por exemplo na Organização do Tratado do Atlântico Norte, com o intuito de reduzir o risco de erro e aumentar as probabilidades de sucesso das operações levadas a cabo pela Guarda.

Assim sendo, é objetivo desta investigação compreender os possíveis benefícios para a Guarda Nacional Republicana da implementação do conceito de *Learning Organization* em formato digital no seu sistema de informação. Portanto, torna-se relevante analisar o que a Guarda tem vindo a realizar relativamente a esta temática, quais os principais benefícios da implementação de um processo de Lições Aprendidas na instituição, como é que esse processo poderia ser implementado e quais seriam os seus desafios e limitações.

Neste sentido, com o propósito de obter informações relevantes e válidas relativamente às matérias supracitadas, solicito a Vossa Excelência que me conceda uma entrevista sobre o tema em apreço, tendo em conta que o seu contributo é fundamental para atingir os objetivos propostos para a presente investigação.

Muito agradeço a sua disponibilidade e atenção.

Atenciosamente,

Luís Emanuel Caetano Ribeiro
Aspirante de Cavalaria da Guarda Nacional Republicana

PROTOCOLO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente protocolo é estabelecido entre Luís Emanuel Caetano Ribeiro, aluno da Academia Militar a realizar investigação com o tema “*Learning Organization: Diagnósticos e oportunidades na Guarda Nacional Republicana*”, e o participante _____ através do método de entrevista.

O investigador e o orientador científico comprometem-se a:

- a) Conduzir a investigação de acordo com os parâmetros de qualidade preconizados pela comunidade científica da especialidade;
- b) Discutir e negociar outros aspetos específicos de cada caso relativos à confidencialidade da informação, se solicitado pelo participante;
- c) Impedir qualquer divulgação de informação referente aos participantes, exteriormente à equipa de investigação, sem o consentimento prévio de todos os envolvidos;
- d) Entregar uma síntese descritiva dos resultados aos participantes, através de correio eletrónico;
- e) Manter os participantes a par do trabalho que está a ser desenvolvido, nomeadamente no que concerne à análise dos dados, sempre que os mesmos o solicitem;
- f) Prestar aos participantes no processo todos os esclarecimentos solicitados no decorrer da investigação;
- g) Cumprir o Código Deontológico da *American Psychological Association* na realização da investigação;
- h) Eliminar todas as gravações áudio após o decorrer da investigação e a defesa pública da tese.

Os participantes comprometem-se a:

- a) Prestar informações sobre a sua experiência no caso em estudo e sobre a sua experiência profissional;
- b) Ser entrevistado num momento acordado entre o investigador e o participante;
- c) Autorizar a gravação áudio da entrevista, a pedido do investigador;

- d) Decidir mencionar ou omitir a sua participação no projeto nos contextos profissionais em que considere conveniente fazê-lo;
- e) Permitir a publicação do resultado do estudo, com omissão da sua identidade, nomeadamente nas seguintes situações:
 - I. Dissertação de Mestrado a apresentar à Academia Militar;
 - II. Comunicações em congressos científicos-profissionais;
 - III. Publicações científicas em revistas e/ou em livros da especialidade.

Assinaturas:

(Participante)

(Investigador)

Local e Data:

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:	Hora (Início/Fim):
U/E/O:	Data:
Função/Posto:	Local:

ENTREVISTA

As respostas de Sua Excelência são fundamentais para atingir os objetivos da investigação, pelo que solicita-se que as mesmas sejam o mais completas possível. As suas respostas irão servir única e exclusivamente como objeto de estudo para a investigação, pelo que lhe é solicitada autorização para efetuar gravação e posterior análise e transcrição das respostas. Se for sua intenção, as mesmas ser-lhe-ão facultadas, juntamente com o trabalho final, assim que o mesmo seja aprovado.

Guião de entrevista 1:

Questão 1 – O que entende por Lições Aprendidas? Quais são os principais objetivos?

Questão 2 – Na sua opinião, qual é a diferença entre Lições Aprendidas e Lições Identificadas?

Questão 3 – Na sua opinião, quais são os elementos fundamentais para que a capacidade das Lições Aprendidas seja potenciada?

Questão 4 – Quais considera que sejam as principais vantagens da implementação das Lições Aprendidas?

Questão 5 – Na sua opinião, quais os principais desafios e limitações deste processo?

Questão 6 – Tem conhecimento se a Guarda Nacional Republicana tem vindo a desenvolver algum trabalho relativamente a esta temática? Se sim, o quê?

Questão 7 – Caso ainda não exista nada relacionado com esta temática na Guarda, como considera que o processo de Lições Aprendidas poderia ser implementado e potenciado na instituição?

Questão 8 – Esta capacidade poderia estar associada a ferramentas digitais, nomeadamente na utilização de alguma plataforma eletrónica para a sua implementação?

Questão 9 – Que impacto acha que teria a criação da capacidade de Lições Aprendidas no cumprimento da missão diária da GNR? E relativamente ao planeamento de grandes operações da Guarda?

Questão 10 – Em que é que consistiu o curso para oficiais de Lições Aprendidas?

Guião de entrevista 2:

Questão 1 – O que entende por Lições Aprendidas?

Questão 2 – Na sua opinião, qual é a diferença entre Lição Aprendida e Lição Identificada?

Questão 3 – Atualmente existe algo relacionado com a temática das Lições Aprendidas implementado no processo de planeamento? Se sim, o quê?

Questão 4 – Tem conhecimento se a Guarda Nacional Republicana tem vindo a desenvolver algum trabalho relativamente a esta temática? Se sim, o quê?

Questão 5 – Caso ainda não exista nada relacionado com esta temática na Guarda, como considera que o processo de Lições Aprendidas poderia ser implementado e potenciado na instituição?

Questão 6 – Na sua opinião, quais são os principais desafios e limitações deste processo?

Questão 7 – Considera que o recurso a ferramentas de Lições Aprendidas constitui uma mais-valia para o cumprimento da missão diária da GNR, nomeadamente no planeamento de grandes operações? Porquê?

Guião de entrevista 3:

Questão 1 – Como se realizou o processo de planeamento da operação Centenário, 2017? Que tipo de documentos/informações utilizaram no processo de planeamento?

Questão 2 – Quantos meios estiveram envolvidos e qual foi o tempo de duração de toda a operação?

Questão 3 – Considera que foi das maiores operações nacionais onde a GNR esteve empenhada? Se sim, porquê?

Questão 4 – Foi redigido algum relatório após a realização da operação?

Questão 5 – Teria sido benéfico o registo das observações sobre toda a operação, desde o planeamento até ao término da mesma? Porquê?

Questão 6 – Na sua opinião, caso existisse um repositório de Lições Aprendidas nomeadamente sobre operações idênticas, isso teria facilitado o cumprimento da missão, mais propriamente, o processo de planeamento? Porquê?

Questão 7 – Tem conhecimento se a GNR tem vindo a desenvolver algum trabalho relativamente a esta temática? Se sim, o quê?

Questão 8 – Caso ainda não exista nada relacionado com esta temática na Guarda, como considera que o processo de Lições Aprendidas poderia ser implementado e potenciado na instituição?

Guião de entrevista 4:

Questão 1 – O que entende por Lições Aprendidas? Quais são os principais objetivos?

Questão 2 – Na sua opinião, qual é a diferença entre Lições Aprendidas e Lições Identificadas?

Questão 3 – Na sua opinião, quais são os elementos fundamentais para que a capacidade de Lições Aprendidas seja potenciada?

Questão 4 – Quais considera que sejam as principais vantagens da implementação do processo de Lições Aprendidas?

Questão 5 – Na sua opinião, quais são os principais desafios e limitações deste processo?

Questão 6 – Como ocorre o processo de implementação das Lições Aprendidas no Exército?

Questão 7 – Existe alguma plataforma eletrónica para apoiar o processo das Lições Aprendidas? Se sim, como funciona essa plataforma?

Questão 8 – Que impacto possui a capacidade de Lições Aprendidas no planeamento e na execução de missões?

Questão 9 – A capacidade de Lições Aprendidas no Exército tem por base a capacidade de Lições Aprendidas da NATO?

Guião de entrevista 5:

Questão 1 – O que entende por Lições Aprendidas? Quais são os principais objetivos?

Questão 2 – Na sua opinião, qual é a diferença entre Lições Aprendidas e Lições Identificadas?

Questão 3 – Na sua opinião, quais são os elementos fundamentais para que a capacidade de Lições Aprendidas seja potenciada?

Questão 4 – Quais considera que sejam as principais vantagens da implementação do processo de Lições Aprendidas?

Questão 5 – Na sua opinião, quais são os principais desafios e limitações deste processo?

Questão 6 – Como ocorre o processo de implementação das Lições Aprendidas na NATO?

Questão 7 – Como está organizada a estrutura de Lições Aprendidas da NATO?

Questão 8 – Existe alguma plataforma eletrónica para apoiar o processo das Lições Aprendidas? Se sim, como funciona essa plataforma?

Questão 9 – Que impacto possui a capacidade de Lições Aprendidas no planeamento e na execução de missões da NATO?

APÊNDICE C – GUIÃO DE ENTREVISTA E SUA LIGAÇÃO COM AS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Quadro nº 6 - Guião de entrevista e a sua ligação com as questões de investigação

Pergunta de Partida	Perguntas Derivadas	Perguntas das Entrevistas	
<p>Quais seriam os possíveis benefícios para a GNR da implementação do conceito de <i>Learning Organization</i> em formato digital nos seus sistemas de informação?</p>	<p>Como é que a capacidade de LA está implementada na NATO?</p>	- Como ocorre o processo de implementação de Lições Aprendidas na NATO?	
		- Como está organizada a estrutura de Lições Aprendidas na NATO?	
		- Existe alguma plataforma eletrónica para apoiar o processo das Lições Aprendidas? Se sim, como funciona essa plataforma?	
		- Que impacto possui a capacidade de Lições Aprendidas no planeamento e execução de missões da NATO?	
	<p>Que impacto teria a criação da capacidade de LA na GNR?</p>	<p>Que impacto teria a criação da capacidade de LA na GNR?</p>	- O que entende por Lições Aprendidas? Quais são os principais objetivos?
			- Na sua opinião, quais são os elementos fundamentais para que a capacidade da Lições Aprendidas seja potenciada?
			- Quais considera que sejam as principais vantagens da implementação das Lições Aprendidas?
			- Na sua opinião, quais os principais desafios e limitações deste processo?
			- Que impacto possui a capacidade de Lições Aprendidas no planeamento e na execução de missões no Exército?
			- Como se realizou o processo de planeamento da operação Centenário, 2017? Que tipo de documentos/informações utilizaram no processo de planeamento?
			- Quantos meios estiveram envolvidos e qual foi o tempo de duração de toda a operação?
			- Considera que foi das maiores operações nacionais onde a GNR esteve empenhada? Se sim, porquê?
			- Foi redigido algum relatório após a realização da operação?
			- Teria sido benéfico o registo das observações sobre toda a operação, desde o planeamento até ao término da mesma? Porquê?
			- Na sua opinião, caso existisse um repositório de Lições Aprendidas nomeadamente sobre operações idênticas, isso teria facilitado o cumprimento da missão, mais propriamente, o processo de planeamento? Porquê?
			- Que impacto acha que teria a criação da capacidade de Lições Aprendidas no cumprimento da missão diária da GNR? E relativamente ao planeamento de grandes operações da Guarda?

	Qual seria a melhor modalidade para a implementação da capacidade de LA na GNR?	- Como ocorre o processo de implementação das Lições Aprendidas no Exército?
		- Existe alguma plataforma eletrónica para apoiar o processo das Lições Aprendidas no Exército? Se sim, como funciona essa plataforma?
		- Atualmente existe algo relacionado com as Lições Aprendidas implementado no processo de planeamento? Se sim, o quê?
		- Tem conhecimento se a GNR tem vindo a desenvolver algum trabalho relativo a esta temática? Se sim, o quê?
		- Em que é que consistiu o curso para Oficiais de Lições Aprendidas?
		- Caso ainda não exista nada relacionado com esta temática na Guarda, como considera que o processo de Lições Aprendidas poderia estar implementado e potenciado na instituição?
		- Esta capacidade poderia estar associada a ferramentas digitais, nomeadamente na utilização de alguma plataforma eletrónica para a sua implementação?

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Quadro nº 7 - Caracterização dos Entrevistados

Código	Posto	Função	Local	Data
E1	Major General	Comandante do CDF	CDF	30/03/2023
E2	Coronel	Comandante da Unidade Nacional de Trânsito	20	17/04/2023
E3	Coronel	Chefe do departamento politécnico da GNR no IUM	20	29/03/2023
E4	Coronel	Assessor do Comandante-Geral	20	30/03/2023
E5	Tenente-Coronel	2º Cmdt do CTer Leiria	CTer Leiria	27/03/2023
E6	Tenente-Coronel	Chefe de Repartição de LA do EME	EME	18/04/2023
E7	Tenente-Coronel	Vice-Chefe da Divisão de Gestão de LA do JALLC	JALLC Monsanto	10/05/2023
E8	Tenente-Coronel	Chefe da Divisão de Análise de LA do JALLC	JALLC Monsanto	09/05/2023
E9	Major	Chefe de repartição de projetos formativos	CDF	21/03/2023
E10	Major	Chefe da Repartição de estudos e planeamento	CG	29/03/2023
E11	Major	Direção SEPNA	CG	29/03/2023
E12	Major	Adjunto do Chefe da SOIRP da UEPS	20	08/05/2023
E13	Major	Auditor do curso de Estado Maior Conjunto	21	28/03/2023
E14	Major	Diretor do GIPO	CG	29/03/2023

Fonte: Elaboração Própria

²⁰ Realizada via email.

²¹ Realizada através da plataforma Zoom.

APÊNDICE E – RESPOSTA DOS ENTREVISTADOS – SINOPSES DAS ENTREVISTAS

Quadro nº 8 - Sinopses do Guião de Entrevista 1

Entrevistados	Pergunta 1
E1	“método organizacional para aprender de forma eficiente com a experiência. No que concerne à doutrina NATO, as LA são consideradas uma capacidade ou desempenhos melhorados, em resultado de uma ação corretiva. No contexto militar significa redução do risco operacional, aumentando a eficiência e o melhoramento da eficácia operacional. As LA podem ser provenientes de qualquer tipo de atividade como exercícios, operações ou no treino... principais objetivos são evitar a repetição de erros ou desvios na organização, difundir BP, aperfeiçoando a aprendizagem e criar melhorias através da partilha de conhecimentos e experiências.”
E2	“É uma capacidade melhorada ou um melhor desempenho, confirmada pela validação, ...resultante da implementação de uma ou mais AC para uma LI. O principal objetivo é reduzir o risco de repetir erros e aumentar a possibilidade de replicar sucessos.”
E3	“As LA são utilizadas para descrever pessoas, factos e atividades relacionadas com a aprendizagem a partir da experiência para obter melhorias...os indivíduos e a própria organização possam reduzir o risco de repetição de erros e aumentar a possibilidade de êxitos”.
E4	“As LA consistem em identificar um problema que, sujeito a um processo de análise e discussão, permite elaborar conclusões quanto à possível resolução e extrair recomendações que, depois de testadas, verificamos se elas permitiriam erradicar ou mitigar os efeitos negativos de uma eventual má prática ou procedimento... Os principais objetivos são identificar problemas ou BP; promover uma análise rigorosa dos mesmos, através de peritos nesta matéria, no sentido de encontrar soluções para resolver os problemas; implementar medidas ou procedimentos para resolver os problemas e fazer a sua avaliação; disseminar as LA, no sentido de partilhar o conhecimento.”
E19	“... mentalidade, ...liderança, ...estrutura, ...processo, ...ferramentas, ...formação, ... partilha de informação.”
E10	“São determinadas vicissitudes que são identificadas por parte dos técnicos, os quais as assinalam como sendo importantes o suficiente para definir um procedimento a assinalar e que todos tenham conhecimento do mesmo. Os objetivos são normalizar determinados procedimentos, algo considerado relevante ou assinalável, com impacto na atividade operacional, que seja necessário difundir ou criar normas para uma matéria em específico. Podem ser BP ou algo que correu mal no decurso da atividade operacional ou atividades conexas.”
E11	“As LA trata-se de uma capacidade melhorada, um melhor desempenho em qualquer um dos domínios do conhecimento militar.... Os principais objetivos são identificar uma lição, antecipar o erro e realizar ações preventivas.”
E12	“O termos LA é utilizado para descrever pessoas, factos e atividades relacionadas com o ato de aprender com a experiência e para obter melhorias. As LA revelam-se através de uma abordagem formal da aprendizagem, possibilitando que os indivíduos e a organização reduzam o risco de repetição de erros e aumentem a possibilidade de repetição de êxitos... no contexto militar significa a redução do risco operacional, aumento da eficiência dos recursos e melhoria da eficiência operacional, podendo ser considerado como uma capacidade.”
Ideias Chave	As LA são consideradas uma capacidade ou desempenho melhorado, em resultado de uma ação corretiva. As LA consistem em identificar um problema, que sujeito a um processo de análise e discussão, permite elaborar conclusões quanto à possível resolução e extrair recomendações que, depois de testadas, verifica-se se permitem erradicar ou mitigar os efeitos negativos de um eventual procedimento. Os principais objetivos são evitar a repetição de erros ou desvios na organização, difundir BP, aperfeiçoar a aprendizagem e criar melhorias através da partilha de conhecimentos e experiências.
Entrevistados	Pergunta 2
E1	“Uma observação é a base de todo o processo, algo que foi visto ou noticiado e onde foi identificada uma questão que deve ser melhorada...A LI trata-se de uma observação já tratada e que pode ser considerada e ser objeto de análise para determinar a sua causa... Uma LA é o produto final de todo o processo...”

E2	“Uma LI é uma lição no meio do processo de LA, depois de se ter procedido a uma análise em que as causas e implicações foram entendidas... a existência do problema detetado foi confirmado e as suas causas identificadas, podendo ser apresentadas AC e que a entidade implementará na prática (Elemento de Ação). Uma LA é uma lição obtida no final do processo de LA, depois de as AC terem sido implementadas, validadas e confirmadas como solução do problema.”
E3	“As LA só se obtém depois de confirmada pelo processo de validação, quando necessário, em resultado de uma ou mais AC na LI. A LI é uma observação maturada com causa raiz determinada para o assunto observado, devendo responder às perguntas: O quê? Onde? Quando? Porquê? Como aconteceu?”
E4	“A grande diferença está na validação das medidas implementadas após chegar às LI...sem as LI que permitem estabelecer as causas dos problemas e apontar formas para os resolver, não conseguimos extrair as LA.”
E9	“Uma LI pode ser considerada como uma observação cuja causa do problema é determinada e na qual foi desenvolvida uma AC ou BP e propostos um elemento de ação (EA) para a sua implementação, à autoridade apropriada.... Uma LA é o produto final do processo da LA, depois das AC e BP terem sido adotadas, monitorizada e confirmadas...”
E10	“As LI têm de cumprir uma série de pressupostos os quais têm de ser cumpridos. Após isso são analisadas pela entidade competente e no final passam a ser LA”.
E11	“Uma LI é uma observação maturada com uma causa raiz determinada...Uma LA é uma capacidade melhorada.”
E12	“Uma LI é uma observação sobre a qual se determinou uma ou várias causas que deram origem a um assunto observado. Perante uma LI é efetuada uma proposta/recomendação através de uma ação corretiva e de um elemento de ação responsável para implementar as AC propostas... Uma LA resulta da aplicação de uma ou várias alterações, previamente identificadas com LI que, após terem sido implementadas as AC propostas, conduziram a uma efetiva melhoria no desempenho individual e/ou coletivo de uma determinada organização.”
Ideias Chave	Uma LI trata-se de observação já tratada, com causa raiz determinada e onde foi desenvolvida uma AC ou BP e propostos elementos de ação para a sua implementação. Uma LA é o produto final do processo, depois de as AC terem sido implementadas, validadas e confirmadas como solução do problema identificado.
Entrevistados	Pergunta 3
E1	“... tem de existir mentalidade ao nível do pessoal e uma participação ativa da liderança...”
E2	“o processo, ...a estrutura, ...as ferramentas...”
E3	“---mentalidade, liderança, ...processo, ...estrutura, ...ferramentas, ...”
E4	“...liderança forte, mudança de mentalidade... estrutura... ferramentas...”
E9	“Uma LI pode ser considerada como uma observação cuja causa do problema é determinada e na qual foi desenvolvida uma AC ou BP e propostos um elemento de ação (EA) para a sua implementação, à autoridade apropriada.... Uma LA é o produto final do processo da LA, depois das AC e BP terem sido adotadas, monitorizada e confirmadas...”
E10	“Facilidade de registo, criação de uma ferramenta que tenha em atenção a cadeia hierárquica e que seja canalizada para um órgão que possa fazer a análise... tem de existir uma cultura de LA desde a base até ao topo, ...implementação de uma liderança forte, ... tem de existir formação e esta capacidade tem de estar implementada em todas as unidades da Guarda, nos vários níveis...”
E11	“...liderança, mentalidade, ...estrutura, o processo, as ferramentas e o treino, ... partilha de informação...”
E12	“... necessidade de aprender lições, identificar os interessados e quais são os papéis dos líderes... definir responsáveis do processo, sensibilizá-los... disponibilizar meios para apoiar a capacidade, ações de formação, LI criação de uma plataforma de registo, processamento de observações, bem como o seu respetivo armazenamento.”
Ideias Chave	Os elementos fundamentais são a mentalidade, a liderança, o processo, estruturas, ferramentas, o treino e a partilha de informação.
Entrevistados	Pergunta 4
E1	“...minimizar o risco da repetição de erros ou desvios e potenciar os sucessos...aprender através da própria experiência e da experiência dos outros...”
E2	“...analisar e tomar AC, para comunicar e partilhar resultados que permitem efetuar melhorias quer ao nível da doutrina, normas e procedimentos, quer ao nível do desempenho do indivíduo e da instituição.”
E3	“...melhoria a nível doutrinário, procedimental, de desempenho dos militares, de alteração estrutural da própria organização, bem como a identificação de BP no serviço da GNR...corrigir alguns erros de atuação, replicar ou até melhorar os êxitos alcançados...transformar o conhecimento tácito, adquirem em operações, em conhecimento explícito...permitir a aproveitamento dos 80% de conhecimento que está nas pessoas e reforçar os 20% que existe na organização.”

E4	“... constituição de um histórico (Base de Dados) que é imprescindível para o futuro das organizações, otimizar procedimentos e a melhoria na qualidade do serviço prestado pela organização.”
E9	“... colher ensinamentos obtidos na atividade diária, na formação e na participação em operações nacionais e internacionais... minimizar o risco de repetição de erros ou desvios e potenciar a replicação dos sucessos...”
E10	“... melhoria dos processos ao nível do emprego operacional, evitar cometer erros, tornar mais eficiente a atividade operacional.”
E11	“... foco nas áreas de interesse... definir prioridades de acordo com as observações... definir setores ou áreas de melhoria, redução do risco, aumento da eficiência das organizações... melhorar a formação institucional, ...melhoria contínua dos processos, ...”
E12	“... redução do risco de repetição de erros e aumentar a possibilidade de repetição de êxitos... reduzir o risco operacional e aumentar, por sua vez, a eficiência dos recursos e melhoria da eficiência operacional.”
Ideias Chave	As principais vantagens são minimizar o risco de repetição de erros ou desvios, potenciar sucessos, aprender através da própria experiência e da experiência dos outros, otimizar procedimentos e melhoria na qualidade do serviço prestado.
Entrevistados	Pergunta 5
E1	“... o envolvimento da liderança de topo, o envolvimento da base, do dispositivo ou da estrutura organizacional e a alocação de recursos com formação adequada, capacitados com as novas tecnologias de informação...”
E2	“A mentalidade adequada e a participação ativa da liderança, ...O processo de LA pode colocar em causa a liderança tradicional, o que se pode constituir numa resistência à mudança.”
E3	“Demonstrar a importância das LA e consciencializar todos os militares e alicerçar uma mudança de mentalidade... dificuldade em definir uma liderança para o processo de LA...dificuldade em promover formação de métodos e técnicas de recolha e análise para todos os militares envolvidos...”
E4	“... insuficiência de recursos devidamente habilitados a trabalhar no processo, necessidade de mudar mentalidades e a necessidade de adquirir ferramentas...”
E9	“... opção estratégica da criação da Capacidade, através da liderança de topo da GNR... construção da base sólida, ...alocação de recursos, ...”
E10	“Administrar a formação adequada a todos os militares, arranjar uma ferramenta adequada para canalizar todo o processo de LA e a implementação de uma cultura de LA... haver também o receio de serem apontadas falhas, devido ao receio de represálias, porque é preciso distinguir bem as coisas. Uma coisa é uma infração passível de ser considerada no foro disciplinar, outra coisa é, algo que efetivamente correu mal devido a uma situação inopinada. Há muito receio em coisas que correram menos bem, nós não temos essa cultura.”
E11	“... estão relacionados com a mentalidade e a liderança...descentralização da GNR, necessidade de esta capacidade estar presente em multiníveis, no tático, operacional e estratégico, ... também é preciso ter em consideração que o objetivo das LI não é atribuir responsabilidades ou procurar culpados. Temos de pensar nisto como um processo, o que é que ainda não está previsto na doutrina, que possa ser previsto, no sentido de ser melhorado. Não podem entrar questões disciplinares, apenas questões procedimentais...”
E12	“... capacidade de recolha de observações, capacidade de recolha de análise, partilha, armazenamento e, principalmente, garantir que as LA gerem melhorias na atividade diária... quebrar paradigmas, ... sensibilizar os militares, ... escassez de recursos humanos, ...”
Ideias Chave	Os principais desafios e limitações são o envolvimento da liderança de topo, o envolvimento de toda a estrutura organizacional, a mudança de mentalidade, a alocação de recursos, formação do pessoal, a aquisição de ferramentas e saber separar os erros que são do foro disciplinar, dos que são do foro procedimental.
Entrevistados	Pergunta 6
E1	“... temos vindo a identificar e implementar melhorias de procedimentos operacionais e outros, através da análise dos cursos realizados, exercícios... manual de LA da GNR ...”
E2	“Em 2018 iniciou-se um processo para implementação de um processo de LA na Guarda similar ao Exército, todavia, ainda não foi implementado, por falta de meios e de liderança. Ainda assim, pontualmente já se vai implementando em algumas situações, nomeadamente, nas grandes operações, todavia, as pessoas que trabalham com este processo não possuem uma preparação adequada.”
E3	“Sim. Em 2017 foi criado o grupo de trabalho para elaborar o Manual de LA da GNR e, em simultâneo estudar a forma de implementar no seio da GNR a capacidade de LA...frequência de militares em cursos de LA nacionais (exército) e internacionais (NATO) e visitas à Repartição de LA do exército.”

E4	“... a GNR está numa fase muito embrionária... A parte mais visível está ao nível operacional, com a distribuição de um questionário de LA para ser preenchido pelas unidades, após cada operação, cuja análise e discussão não é devidamente apreciada, ...”
E9	“... é desígnio para longo e médio prazo a GNR adote esta capacidade... manual de LA”
E10	“... as LA estão identificadas em dois órgãos, um no CDF e outro no CO, com a criação do GIPO, mais numa vertente operacional, de ordem de operações, sendo esta última mais específica, sendo que ainda está numa fase muito embrionária, sem possuir uma análise muito pormenorizada.”
E11	“A GNR nomeou na sequência do Sistema de Gestão Integrado dos Fogos Rurais, um oficial Sepna, um oficial do CDF, um oficial e três sargentos da UEPS, para a frequência de um curso de LA, no âmbito de um grupo de trabalho permanente de LA, o qual surgiu no âmbito da comissão nacional do sistema integrado de fogos rurais, ... também existe a intenção de criar esta capacidade no CDF, no sentido de numa das repartições ser implementada a capacidade de LA na GNR.”
E12	“O comando da UEPS tem a intenção de de implementar esta capacidade por diversas razões, mas sobretudo pela busca de aprendizagens que além de aumentar a eficácia e eficiência da força, minimize os riscos em contexto de atuação operacional aumentando a segurança dos seus elementos...”
Ideias Chave	A GNR criou um grupo de trabalho para a elaboração do Manual de LA da GNR, enviou alguns militares para a frequência do curso de LA ministrado pelo Exército ou pela NATO, tendo demonstrado a intenção de implementar esta capacidade na organização. Também já está a ser abordada esta temática, numa fase ainda muito embrionária, no CDF e no GIPO.
Entrevistados	Pergunta 7
E1	“...intenção de implementar uma capacidade de LA no CDF, em linha com a doutrina NATO...criação de uma Divisão de Doutrina e LA, onde se vai criar uma repartição de LA... OfLA em cada CTer...”
E2	“através da mentalidade adequada e da participação ativa da liderança, ...”
E3	“...implementar centro de LA, na dependência do Comandante do CDF,...identificação de pelo menos um OfLA ou um Sargento em cada unidade, em acumulação de funções, que se encarregue de introduzir os registos de observação e manter informado o seu escalão superior...elaboração de uma proposta à criação e implementação de uma plataforma informática que responda às necessidades das LA para a GNR,...ministrar ações de formação sobre a plataforma informática aos Oficiais e Sargentos de LA,...promover ações de divulgação e de esclarecimentos ao dispositivo da Guarda e promover palestras sobre LA na estrutura curricular dos cursos de formação inicial e de promoção da GNR.”
E4	“... a implementação do processo de LA, o qual deveria passar por um único órgão, desejavelmente, na dependência do Exmo. TGCG e que trataria do processo como um todo, principalmente pela necessidade de objetivar as partes operacional e da formação de forma integrada.”
E9	“... criação no seio da Divisão de Doutrina e LA... é possível que a capacidade seja em tudo alinhada com a doutrina da NATO...”
E10	“Criação de uma estrutura própria com essa finalidade. Deve ser criada uma repartição que esteja apenas dedicada a isso, no CDF ou no CO. Depois poderia ser colocado um oficial de LA por cada comando, em acumulação de funções. Este oficial poderia recolher as lições e enviaria para a repartição, um pouco como existe no exército...”
E11	“.. surge a necessidade de edificar a capacidade, ou seja, tem de existir uma estrutura, um processo, as ferramentas e a formação... o planeamento vai necessitar das LI para depois ser feita a revisão pela gestão, onde depois de revista a avaliação e colhidas as LI, podemos chegar à conclusão se existe algum problema a nível da doutrina ou da formação...as LI são incorporadas na doutrina, de seguida no treino e no planeamento de ações futuras...para o processo de LA ser implementado, deveria existir uma célula de planeamento da GNR com capacidade de planear de acordo com as LA. Para termos LA, é necessário haver alguém na avaliação, onde deve existir o princípio da separação de poderes, ou seja, quem planeia não pode ao mesmo tempo avaliar.... a direção de informações fornecia as informações para o GIPO planear e as operações executavam. As observações retiradas poderiam ser reencaminhadas para o CDF. As LA que eventualmente pudessem surgir, iriam ser tomadas em conta nos planeamentos futuros... esta capacidade por um lado devia estar implementada no CDF, mas por outro, deveria estar no CO para estar fisicamente perto do planeamento das operações.”
E12	“Não existindo ainda uma estrutura dentro da organização GNR que vise esta temática, o objetivo será implementar na UEPS a metodologia das LA internamente sobretudo no que a relatórios, informações diz respeito, nomeadamente através dos campos Observação, Discussão, Conclusões e Recomendações.
Ideias Chave	Existe a intenção de implementar a capacidade de LA no CDF, em linha com a doutrina NATO, onde vai ser criada uma Divisão de Doutrina e LA, a qual vai possuir uma repartição de LA. Baixando o nível, existira pelo menos um OfLA em cada unidade, em acumulação de funções.
Entrevistados	Pergunta 8

E1	“está em curso um projeto de criação de um Sistema Integrado de Gestão da Formação e do Conhecimento... deste modo gere todo o conhecimento que existe, ou seja, partilha e gestão do conhecimento...”
E2	“Sim, durante o início da implementação do processo de lições apreendidas, uma delegação da GNR visitou o a Divisão de LA do Exército, tendo constatado que o processo de LA naquela instituição encontra-se implementado através de uma plataforma digital.”
E3	“Sim...portal próximo do que existe no Exército, e que assenta numa base SharePoint Profissional, ou em alternativa, a construção de raiz de um portal próprio...”
E4	“A parte das TI é crucial neste processo, designadamente para a parte analítica, poupando tempo e recursos humanos em todo o processo e, naturalmente, para o armazenamento de toda a informação numa Base de Dados construída para o efeito.”
E9	“... criar um procedimento digital que funcione em paralelo com o atual SIIOP-P.”
E10	“Deveria ser criada uma plataforma simples. Poderia existir uma opção no SIIOP de LA. Teria de existir uma estrutura de LA, o que engloba desde o topo, tendo uma série de níveis até ao escalão mais baixa. Ou então criar uma plataforma intuitiva com níveis de acesso, ...”
E11	“... de acordo com a dimensão da GNR e tendo em conta todas as valências, é necessário possuímos um sistema integrado de gestão de LA...essa ferramenta digital iria permitir o registo de observações, o seu processamento, a sua análise, permitir um histórico com consultas onde ficam registadas as decisões, alterações, atribuições de tarefas, permite o seu seguimento desde o início da observação até à sua conclusão... saber o grau de implementação... teria de haver perfis para todos os militares relacionados com o processo,... grelhas que permitissem quantificar e monitorizar o grau de cumprimento da implementação das LA,... é mais fácil irmos ao exército português ou à NATO, copiar e adaptar à realidade da GNR.”
E12	“Para o efeito, importa utilizar a estrutura já existente, nomeadamente a Seção de Formação e Treino e uma plataforma digital que no caso da UEPS, temos disponíveis o GAOP – Gestão da Atividade Operacional da UEPS, onde são inseridos por exemplo todos os relatórios da atividade operacional.”
Ideias Chave	Esta capacidade irá estar implementada num Sistema Integrado de Gestão da Formação e do Conhecimento.
Entrevistados	Pergunta 9
E1	“vai melhorar o desempenho operacional, primeiro individual, mas também ao nível organizacional.”
E2	“Teria um grande impacto tanto no serviço diário, como nas grandes operações, pois iria permitir a correção de erros, a redução do risco operacional, o aumento da eficiência e o melhoramento da eficácia operacional.”
E3	“...promover alterações doutrinárias ou até estruturais...maior competência, autonomia e ação de comando por parte do Comando da Unidade...maior responsabilização dos vários escalões da Guarda...”
E4	“... a implementação desta capacidade na Guarda, seria vantajoso para todo o processo de planeamento, conduta de operações e criação de doutrina, bem como um precioso na definição dos currículos para os vários cursos da Guarda...”
E9	“Depende muito da aceitação dos militares e civis à inovação da criação de mais um procedimento interno, temendo alguma resistência à mudança...”
E10	“Otimizar os procedimentos, tornando todo o processo da atividade operacional mais eficiente e eficaz.”
E11	“... na missão diária só terá impacto depois de ser considerada pela formação e treino... relativamente ao planeamento de grandes operações, tem um enorme impacto. O planeamento nunca vai melhorar se não existir avaliação, se da avaliação não colhermos ensinamentos e se esses ensinamentos não forem introduzidos no planeamento ou na formação...”
E12	“No contexto organizacional da UEPS, significa reduzir o risco operacional e aumentar, por sua vez, a eficiência dos recursos e melhoria da eficiência operacional... “
Ideias Chave	A capacidade de LA na GNR iria melhorar o desempenho operacional, promover alterações doutrinárias ou até estruturais e reduzir o risco operacional.
Entrevistados	Pergunta 10
E1	“Curso dado pela NATO, onde o OfLA tem de possuir formação para depois implementarem as LA nas unidades...”
E2	“O curso permite a preparação do Oficial para o desempenho de funções no âmbito do processo de LA, onde deve apoiar os seus líderes nas tarefas de assegurar que a organização aprende; assegurar a qualidade das lições e das recomendações; assegurar que todos os interessados têm conhecimento das suas responsabilidades no processo; assegurar que as lições são partilhadas em tempo útil e com quem delas tem necessidade...”
E3	Não tem conhecimento.

E4	“O NATO LLSOC...transmissão de conceitos considerados basilares na edificação da capacidade... vertente prática onde os auditores experienciam as dificuldades inerentes a um processo desta natureza.”
E9	“existem atualmente, pelo menos 11 oficiais e 3 sargentos com formações de LA, ... seriam necessários pelo menos o triplo de militares na GNR, para constituírem o cargo de OfLA...”
E10	“Trata-se de um curso de uma semana, muito baseado nas normas NATO.”
E11	“... trata-se de um curso de qualificação conduzido pela Escola das Armas que visa habilitar os discentes com conhecimentos teóricos e técnicos necessários para que um OfLA seja capaz de estabelecer uma capacidade de LA, relevante e eficaz na organização à qual pertence, fazendo uso do processo, treino e ferramentas, levando desta forma, à partilha de informação...”
E12	“A informação que disponho é que três oficiais e três sargentos frequentaram e concluíram o Curso de LA do Exército... curso esse, promovido pela AGIF no âmbito do projeto de implementação da capacidade de la no SGIFR, contando com elementos de vários Agentes da Proteção Civil....”
Ideias Chave	O curso para OfLA consiste numa formação dada pelo Exército ou pela NATO, onde os Oficiais ficam habilitados com conhecimento teóricos e práticos para desempenharem funções de OfLA.

Fonte: Elaboração Própria

Quadro nº 9 - Sinopses do Guião de Entrevista 2

Entrevistado	Pergunta 1
E5	“Um sistema de LA engloba um processo que procura aprender com a experiência, proporcionar justificações válidas para alterar o modo existente de fazer as coisas, assegurar a repetição de BP e a não recorrência dos mesmos erros, por forma a aumentar a eficiência e a eficácia de uma organização. É uma capacidade ou desempenho melhorados, confirmado pelo processo de validação, quando necessário, em resultado de uma ou mais AC na LI.”
E14	“As LA é o conhecimento resultante da experiência obtida na execução de determinada tarefa. Mas primeiramente, é necessário identificar e registar através da LI, para que depois possa ser partilhada e analisada por um grupo de especialistas, para que exista uma validação/melhoria, e por fim partilhada pela organização.”
Ideias Chave	Um sistema de LA engloba um processo que procura aprender com a experiência, proporcionar justificações válidas para alterar o modo existente de fazer as coisas, assegurar a repetição de BP e a não recorrência dos mesmos erros, por forma a aumentar a eficiência e a eficácia de uma organização. Trata-se, portanto, de uma capacidade ou desempenho melhorados, confirmado pelo processo de validação, em resultado de uma ou mais AC.
Entrevistado	Pergunta 2
E5	“LI é a observação cuja causa do problema é determinada e na qual foi desenvolvida uma ação corretiva e proposto um Órgão de Ação para a sua implementação à autoridade apropriada. Um processo de LA é simplesmente um processo que procura assegurar a repetição de BP ou que os mesmos problemas não ocorram de novo. O objetivo último do processo é a melhoria contínua na correção dos erros e a adoção de práticas de sucesso, de forma a aumentar a eficiência e eficácia de uma organização.”
E14	“A LI é o registo da experiência observada que vai contribuir para o processo de LA”.
Ideias Chave	As LI tratam-se de um observação cuja causa do problema é determinada e na qual foi desenvolvida uma ação corretiva e proposto um elemento de ação. O processo de LA é um processo que procura a redução de erros e a repetição de BP.
Entrevistado	Pergunta 3
E5	“Não, apenas se trabalha no âmbito das LI. Ou seja, não é feito o processo de LA. As unidades identificam alguns acontecimentos, por forma a que no processo de planeamento se introduzam melhorias na eficiência e na eficácia, para as operações seguintes.”
E14	“Neste momento apenas estamos a trabalhar com LI”.
Ideias Chave	Atualmente apenas foram implementadas LI, não sendo utilizado o processo de LA, no processo de planeamento de operações.
Entrevistado	Pergunta 4

E5	“Não tenho conhecimento.”
E14	“Tem sido ministrada formação a alguns elementos para que seja possível a implementação do processo de LA.”
Ideias Chave	Apenas tem sido ministrada formação a alguns elementos, para que no futuro seja possível a implementação do processo de LA.
Entrevistado	Pergunta 5
E5	“O processo deveria ser implementado enquanto capacidade. A edificação de uma capacidade pressupõe a existência de uma componente funcional de elementos da Doutrina, Organização, Pessoal e Treino, Material, Liderança, Infraestruturas e Interoperabilidade. A presença de todos estes vetores assegura que o sistema se estruturará adequadamente em termos doutrinários, organizacionais, de recursos e qualificações, infraestruturas e liderança.”
E14	“Está prevista a sua implementação via CDF.”
Ideias Chave	O processo deverá ser implementado, enquanto capacidade, no CDF. A edificação da capacidade de LA deverá ter presente todos os vetores de desenvolvimento de uma capacidade militar.
Entrevistado	Pergunta 6
E5	“Limitações e desafios decorrentes da inexistente estrutura, formação e criação de doutrina que incida sobre o processo... desconhecimento por parte dos diversos níveis das operações sobre a importância da sua participação no âmbito do estabelecimento de um processo de LA. De facto, não existem sistemas de informação coordenados, estabelecidos em rede, que potenciem e acelerem o processo da gestão do saber. Isto é, sistemas integrados que administram a recolha, tratamento, análise, experimentação, validação e difusão das observações ou lições, ou seja, não tem capacidade de análise para suportar a gestão de lições e BP de treino, exercícios ou operações.”
E14	“Falta de recursos e cultura para implementar o processo de LA.”
Ideias Chave	Os principais desafios e limitações são a falta de recursos, a inexistência de uma cultura que suprima o desconhecimento da importância deste processo no planeamento de operações e a não existência de sistemas integrados com capacidade de análise para suportar a gestão das LA de treino, exercícios e operações.
Entrevistado	Pergunta 7
E5	“Sim, considero. Com o intuito que o sistema funcione, o planeamento não se pode basear em iniciativas individuais e na maior ou menor determinação colocada por quem interfere no processo. Para que a experiência recolhida venha a constituir mais-valia doutrinária, torna-se evidente que deve existir uma política orientadora, uma direção clara e uma estrutura dedicada. No contexto operacional, a não repetição dos erros e o melhoramento da ação pelo ensinamento, significa reduzir custos e o risco operacional e melhorar a eficácia.”
E14	“Sim. Este processo pode permitir a melhoria do próprio processo de planeamento, assim como a realização de operações de forma mais eficiente para alcançar os objetivos e missões definidas.”
Ideias Chave	O recuso a ferramentas de LA constitui uma mais-valia no planeamento de grandes operações, visto que este processo permite a melhoria do processo de planeamento, levando a operações mais eficientes, através da não repetição de erros e melhoramento pelo ensinamento, reduzindo também os custos e o risco operacional.

Fonte: Elaboração Própria

Quadro nº 10 - Sinopses do Guião de Entrevista 3

Entrevistado	Pergunta 1
E13	“O planeamento começou em outubro de 2016, até maio de 2017, sendo que em 16 de junho de 2016 foi realizada a primeira reunião global da GNR... foram dadas orientações genéricas pelo General Comandante... O processo iniciou-se no comando de Santarém onde se propôs um esboço da articulação e constituição das forças. Foi a direção de operações que trabalhou no planeamento onde culminou na ordem de operações.”
	Pergunta 2
	“... 3000 militares de todas as unidades da GNR, principalmente da UI, USHE, IC, UAF e UNT... o tempo de duração foram 10 dias... conteve três fases, a primeira no fim de semana anterior à operação onde foi replicado a fita do tempo, na íntegra do que ia acontecer, para analisar o que corria bem e o que corria mal. Foram encontrados alguns

	problemas, nomeadamente logísticos, os quais foram solucionados na altura. A fase dois ocorreu durante a semana onde se reduziu significativamente o efetivo, ficando apenas o comandante de santarém com apoio da USHE. A fase três ocorreu sexta, sábado e domingo, fase da visita do papa e das celebrações do centenário.”
	Pergunta 3
	Foi a maior operação em que a GNR esteve envolvida, não pelo número de efetivo, mas sim pela complexidade do planeamento e pela enorme quantidade de entidades (nacionais e internacionais) pelos quais teve de existir coordenação. Foi a de maior complexidade em termos de planeamento que ocorreu em Portugal.”
	Pergunta 4
	“Não foi redigido nenhum relatório no final da operação.”
	Pergunta 5
	“Sim. Foi uma enorme falha, do ponto de vista do planeamento, na maior operação de segurança da GNR, não ter sido feito nenhum relatório de operações. Foi apenas realizado um <i>debriefing</i> onde foi explanado o que correu bem e o que correu mal, ao comandante da operação. Fazia todo o sentido ter sido redigido um relatório de operação pois iria produzir as LI. O relatório serve não só para observar os resultados, os gastos, mas sobretudo para retirar lições para o que próximo comandante não cometa os mesmos erros.”
	Pergunta 6
	“Claro que sim. Em 2010, o Papa Bento XVI esteve em Fátima e o comando dessa operação fez um relatório de operação. Eu, que era comandante de destacamento e que tive um papel muito ativo no planeamento e execução da operação, utilizei esse relatório, o que me facilitou bastante no planeamento. Continha uma série de coisas identificadas que ajudou no planeamento de 2017. Era isso que deveria ter sido feito para uma próxima operação, como é o caso da operação que irá ser realizada este ano, as Jornadas Mundiais da Juventude... O comando de santarém e o comando operacional, em conjunto, já fizeram uma reunião com quem participou no planeamento em 2017, para reportar a quem está a planear agora, o que correu bem e mal, no fundo as LI.”
	Pergunta 7
	“... havia sempre um anexo que vinha na ordem de operações para preencher com as LI, vindo do CO.”
	Pergunta 8
	“... a doutrina está relacionada com as operações, ou se coloca a doutrina no CO porque está tudo relacionado com operações e colocamos uma repartição ou um órgão responsável por recolher as LI, trabalhá-las e transformar em LA e incorporar na doutrina e no planeamento, Temos uma área de doutrina própria onde esse órgão trabalha junto de quem faz a doutrina (CDF). O GIPO envia o que recolheu para o CDF, onde é lá analisado e trabalhado e depois este envias as LA para o GIPO...”

Fonte: Elaboração Própria

Quadro nº 11 - Sinopses do Guião de Entrevista 4

Entrevistado	Pergunta 1
E6	“As LA devem ser entendidas enquanto capacidade, enquanto processo e enquanto algo que foi melhorado pelo processo dentro da capacidade. O objetivo final das LA é evitar erros passados ou replicar sucessos, ou seja, aprender com a experiência... as LA enquanto processo ou capacidade, podemos chamá-lo de um processo de melhoria contínua... podemos encontrar várias metodologias, mas a base de todas está numa metodologia japonesa... Melhor hoje do que ontem, melhor amanhã do que hoje.”
	Pergunta 2
	“A LI trata-se de algo bom ou mau, ou seja, uma falha ou uma boa prática para a qual nós identificamos a maneira correta de replicar a boa prática ou corrigir a falha, após uma análise... Temos uma ação corretiva e um elemento de ação originando assim uma LI... Só se transforma em LA caso a ação corretiva proposta, corrigir o problema observado...”
	Pergunta 3

	“Tem por base o que está presente na doutrina NATO. A base do edifício, os quatro pilares e a partilha de informação. Basta haver uma lacuna num dos quatro pilares, na base ou na partilha de informação para que a capacidade deixe logo de funcionar. As ferramentas são o elemento mais facilmente colmatado, dada a tecnologia que temos disponível...”
	Pergunta 4
	“... processo de melhoria contínua, onde se evita repetir erros e potenciar a repetição de BP... permite, no limite, salvar vidas, seja pela eficácia/eficiência dos recursos, seja pela redução do risco ou das falhas...”
	Pergunta 5
	“... na falha de um elemento do edifício, a capacidade não funciona... a mentalidade é a principal limitação à implementação. A liderança tem um grande impacto no início e na fase de implementação... a necessidade, pois sem que haja necessidade, não haverá aceleração de procedimentos, levando a um aumento do tempo para atingir a eficácia e a eficiência...”
	Pergunta 6
	“A implementação no exército está assente em dois documentos o PDE e numa diretiva. Quanto à capacidade como um todo, o exército tem definido que, ao nível das pessoas, até ao escalão batalhão, existe sempre alguém nomeado, em acumulação de funções ou não, como oficial ou sargento de EM para a área da LA. Para todos os escalões cujo comandante cabe a um oficial general, é obrigatório existir um oficial de LA com curso de uma semana. Para unidades escalão regimental (Comando Territorial na GNR), ou batalhão, é um oficial ou sargento com um curso de um dia. Para escalão companhia (Destacamento Territorial), recai sobre o comandante de companhia ou segundo comandante de companhia a responsabilidade das LA (recolha, processamento e análise). O comandante de companhia funciona como elemento de ligação...”
	Pergunta 7
	“Trata-se de uma plataforma desenvolvida pelo exército. Trata-se de um portal de LA, o qual está no <i>Homepage</i> do exército, situado na intranet... dentro da base de dados, é possível ver tudo o que foi aprovado até ao momento. Possui vários separadores, a base de dados, as observações, as LI e as LA. Quando as observações ou as LI não avançam no processo, ficam sempre no separador das observações ou LI, respetivamente. Os administradores gerais conseguem ver tudo, mas quem estiver colocado na unidade, só consegue ver o que ainda está por aprovar dentro da sua unidade... quando existe a validação final das LA, torna-se público para toda a organização conseguir ver...”
	Pergunta 8
	“... o exército consegue enviar pessoal mais preparado para as missões... existe um grande impacto na maneira como se planeia e se conduz um exercício ou uma missão...”
	Pergunta 9
	“Sim. O exército tem como base a doutrina da NATO, com pequenas alterações.”

Fonte: Elaboração Própria

Quadro nº 12 - Sinopses do Guião de Entrevista 5

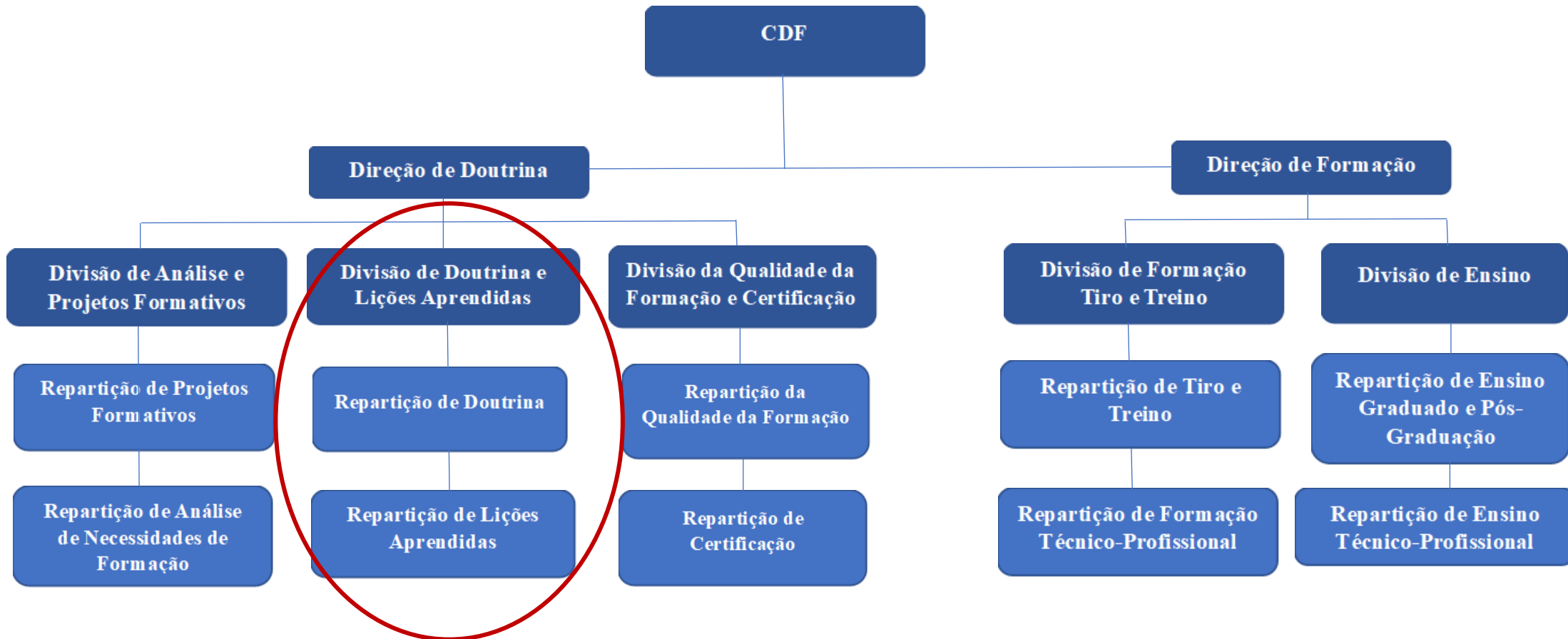
Entrevistados	Pergunta 1
E7	“As LA descrevem atividades relacionadas com o aprender com a experiência para alcançar melhorias. As lições podem ser derivadas de qualquer atividade: operações, exercícios, treino e eventos diários. Os principais objetivos são melhorar e também não repetir os mesmos erros por meio de mudanças organizacionais.”
E8	“O termo LA é amplamente utilizado para descrever pessoas, coisas e atividades relacionadas ao ato de aprender com a experiência para alcançar melhorias. A ideia de LA numa organização é que, através de uma abordagem formal da aprendizagem, os indivíduos e a organização podem reduzir o risco de encontrar o mesmo problema e aumentar a probabilidade de repetir sucessos. Dentro da NATO, as LA são uma parte essencial para ser credível, capaz e adaptável em combate e desenvolvimento da guerra, reduzindo o risco operacional, aumentando a eficiência de custos e melhorando a eficácia operacional.”
Ideias Chave	As LA descrevem atividades relacionadas com o aprender com a experiência para alcançar melhorias. Os principais objetivos são a redução do risco operacional, a não repetição dos mesmos erros, o aumento da eficiência de custos e melhoria da eficácia operacional.

Entrevistados	Pergunta 2
E7	“LA, um substantivo, é um registo escrito de uma mudança no comportamento de pessoal, organização ou sistema como resultado da aprendizagem com a experiência. Uma LI pode ser definida como uma recomendação, com base numa experiência analisada (positiva ou negativa), da qual os outros podem aprender para melhorar o seu desempenho numa tarefa ou objetivo específico.”
E8	“A identificação de Lições envolve rever e analisar os acontecimentos para determinar as causas raiz por trás do que aconteceu. No final dessa atividade, teremos LI que exigem ações adicionais e institucionalização (ou seja, comunicar a mudança para que as partes relevantes da organização possam beneficiar da aprendizagem). Na NATO, isso pode ser, por exemplo, incorporar a mudança na doutrina e nos procedimentos para transformá-las em LA.”
Ideias Chave	Uma LI deriva uma recomendação, com base numa observação analisada. Uma LA trata-se do produto final do processo a que uma LI foi sujeita.
Entrevistados	Pergunta 3
E7	“Os principais elementos da Capacidade de LA da NATO são a mentalidade (...) a liderança (...) a estrutura (...) o processo (...) as ferramentas (...) o treino (...) e por fim a partilha de informação (...).
E8	“... o objetivo da Capacidade de LA da NATO é fornecer ao comandante a capacidade de executar o processo de LA da NATO de forma eficaz. Os elementos fundamentais da Capacidade de LA consistem na liderança, mentalidade, estrutura, processo, ferramentas, treino e partilha de informações (...) a mentalidade e a liderança são fundamentais para o clima social e cultural necessários para uma capacidade eficaz de LA na organização. Os elementos de suporte de estrutura, processo, ferramentas e treino são necessários para facilitar a partilha de informações. A partilha de informações fornece o elemento-chave que garante que a capacidade funcione.”
Ideias Chave	Os principais elementos são a mentalidade, liderança, estrutura, processo, ferramentas, treino e a partilha de informação.
Entrevistados	Pergunta 4
E7	“Implementar o Processo de LA e aprender com experiências anteriores é fundamental para melhorar o desempenho e economizar recursos, bem como vidas, no combate.”
E8	“... processos de gestão adequados garantem que o trabalho seja realizado de forma eficiente e dentro do prazo, mas também ajudam a garantir que o trabalho seja feito corretamente e com a qualidade adequada. Além disso, eles permitem acompanhar o progresso e fazer correções necessárias ao longo do caminho. Sem os processos de LA, aproveitar nossas lições e disseminá-las corretamente seria quase impossível e comprometeria nossa maneira de trabalhar de forma eficiente e eficaz.”
Ideias Chave	As principais vantagens são a aprendizagem com experiências anteriores, melhorar desempenho, economizar recursos, salvar vidas e fazer correções ao longo do tempo.
Entrevistados	Pergunta 5
E7	“Os principais desafios e limitações provavelmente estão relacionados ao fato de que o processo às vezes leva muito tempo para ser implementado.”
E8	“O desafio que qualquer organização enfrenta é construir uma cultura na qual todos se sintam confortáveis e motivados para partilhar conhecimento de maneira produtiva.”
Ideias Chave	Os principais desafios e limitações estão relacionados com o tempo que leva o processo a ser implementado e construir uma cultura onde todos se sintam confortáveis e motivados a partilhar o conhecimento.
Entrevistados	Pergunta 6
E7	“Existem duas fases, a Fase de Análise, onde as Observações são recolhidas e analisadas, e a Fase de Implementação, onde as AC são implementadas. Quando são identificadas diferenças entre as expectativas e o desempenho real, é feita uma observação. A análise das observações identifica as causas raiz, as AC e a Autoridade Responsável pela Tarefa (ART) para designar um Órgão Executor com a implementação das AC. A Autoridade Origem analisa a observação e, se aprovada, irá originar uma LI / Potencial Melhor Prática e passará da Fase de Análise para a Fase de Implementação, momento em que a ART se torna responsável por avançar no processo. A ART decidirá se aprovar ou não a LI/ Potencial Melhor Prática. Se aprovada, designa o Órgão Executor para implementar as AC. O Órgão Executor prepara um Plano de Ação para implementar as AC e relata o progresso à ART. O Plano de Ação deve abordar a validação necessária para garantir que o efeito desejado ocorre. Uma LA ou BP resulta da implementação e validação das AC, que devem demonstrar melhoria no desempenho/capacidade. A partilha de informações deve começar antecipadamente e deve ser mantida ao longo do processo. O Portal de LA da NATO é a ferramenta única da NATO para recolher, gerir, monitorizar e partilhar lições.”

E8	“Uma vez que uma LI ou uma Potencial Melhor Prática é aprovada pela Autoridade Origem, a fase de implementação começa e a ART (a entidade responsável pela fase de implementação do processo de LA da NATO) assume a responsabilidade de fazer avançar a LI/ Potencial Melhor Prática durante o restante do processo. A transformação das LI ou Potencial Melhor Prática em BP depende da participação de todos os envolvidos: líderes, partes interessadas e praticantes de LA.”
Ideias Chave	O processo está dividido em duas fases, a fase da análise onde as observações são recolhidas e analisadas, e a fase de implementação, onde as AC são implementadas. A análise das observações identifica as causas raiz, as AC e a ART para designar um Órgão Executor com a implementação das AC. A Autoridade Origem analisa a observação e, se aprovada, irá originar uma LI / Potencial Melhor Prática e passará da Fase de Análise para a Fase de Implementação, momento em que a ART se torna responsável por avançar no processo. A ART decidirá se aprovar ou não a LI/ Potencial Melhor Prática. Se aprovada, designa o Órgão Executor para implementar as AC. O Órgão Executor prepara um Plano de Ação para implementar as AC e relata o progresso à ART. Uma LA ou BP resulta da implementação e validação das AC, que devem demonstrar melhoria no desempenho/capacidade.
Entrevistados	Pergunta 7
E7	“É uma estrutura muito complexa, composta por unidades organizacionais e pessoal designado como OfLA dentro da Estrutura de Comando da NATO e Estrutura de Forças da NATO, bem como por pessoal designado como Ponto de Contato de LA, que desempenha dupla função.”
E8	“A Capacidade de LA da NATO requer uma estrutura robusta que permita a condução eficaz do processo de LA da NATO. Embora haja muitos atores que compõem a esta estrutura (NATO HQ, os Comandos Estratégicos - ACT e ACO, o JALLC, os Gerentes Locais do NLPP, Comandantes e alguns grupos de trabalho de alto nível), o principal ator que apoia o comandante de uma entidade na implementação da Capacidade é o OfLA da NATO que, por sua vez, é apoiado por uma rede de Pontos de Contato de LA (LLPOC).”
Ideias Chave	A estrutura de LA da NATO é bastante complexa, sendo constituída por diversos atores. O principal ator é o OfLA da NATO cujo papel é apoiar o Comandante no desenvolvimento, implementação e relato desta capacidade dentro da organização. O LLPOC apoia o OfLA na implementação da Capacidade e na execução do Processo de LA da NATO dentro de sua respetiva divisão.
Entrevistados	Pergunta 8
E7	“Existe uma única plataforma, o Portal de LA da NATO, onde todas as Observações e Lições são revistas, geridas, monitorizadas e armazenadas juntamente com outros documentos relacionados com as LA. Existem diferentes níveis de acesso e permissões, desde usuários normais até gerentes locais e centrais.”
E8	“A Capacidade de LA da NATO requer uma ferramenta padronizada para capturar lições e fornecer um meio estruturado de rastrear e documentar o progresso das lições ao longo do Processo de LA da NATO, desde a Submissão de Observações até LA ou BP. A ferramenta também deve ser um repositório para outras informações de LA, como relatórios, apresentações, entre outros. O NLLP foi especificamente projetado para esse propósito. O NLLP é a única ferramenta da NATO para recolher, gerir, rastrear, monitorizar e partilhar lições. O NLPP é gerido pelo JALLC, que também oferece formação para o seu uso.”
Ideias Chave	O JALLC gere o NLLP, o qual é uma ferramenta muito útil para a recolha, gestão, seguimento, monitorização e partilha de lições. O NLLP possui diferentes níveis de acesso e permissões, desde usuários normais até gerentes locais e centrais.
Entrevistados	Pergunta 9
E7	“Através da análise das lições provenientes de exercícios e operações, o planeamento e a execução das missões da NATO são continuamente afetadas por esses resultados e <i>insights</i> .”
E8	“O objetivo de um procedimento de LA é aprender de forma eficiente a partir da experiência e fornecer justificações validadas para a alteração da forma de como se realizam as coisas, a fim de melhorar o desempenho, tanto durante o decurso de uma operação quanto para operações subsequentes.”
Ideias Chave	O planeamento e execução de missões da NATO é continuamente afetado pelas LA provenientes de exercícios e operações, melhorando o seu desempenho, tanto no decurso, como em operações subsequentes.

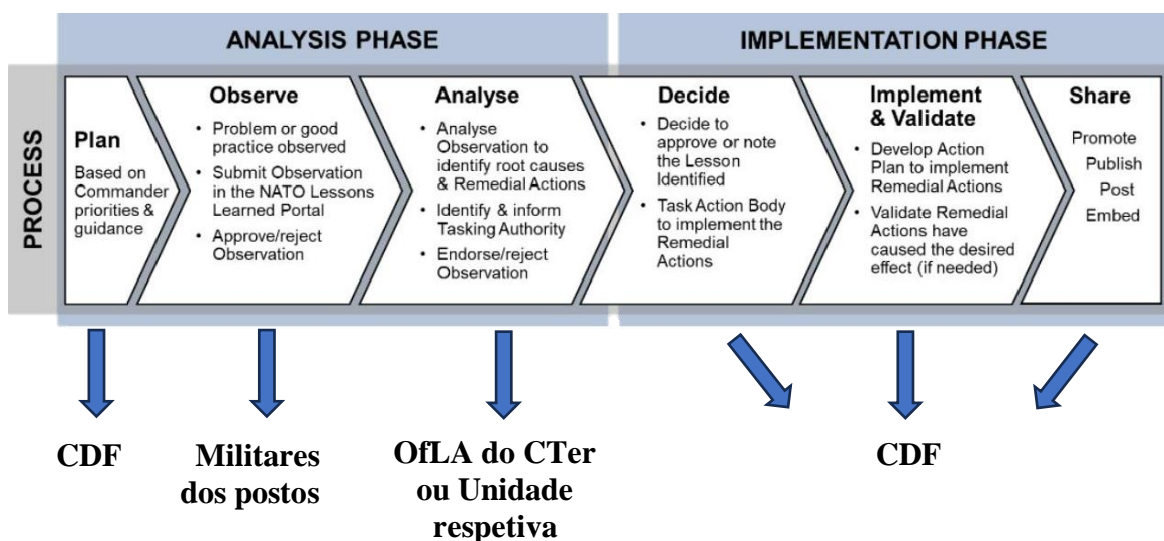
Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE F – PROPOSTA DA FUTURA ESTRUTURA ORGÂNICA DO CDF



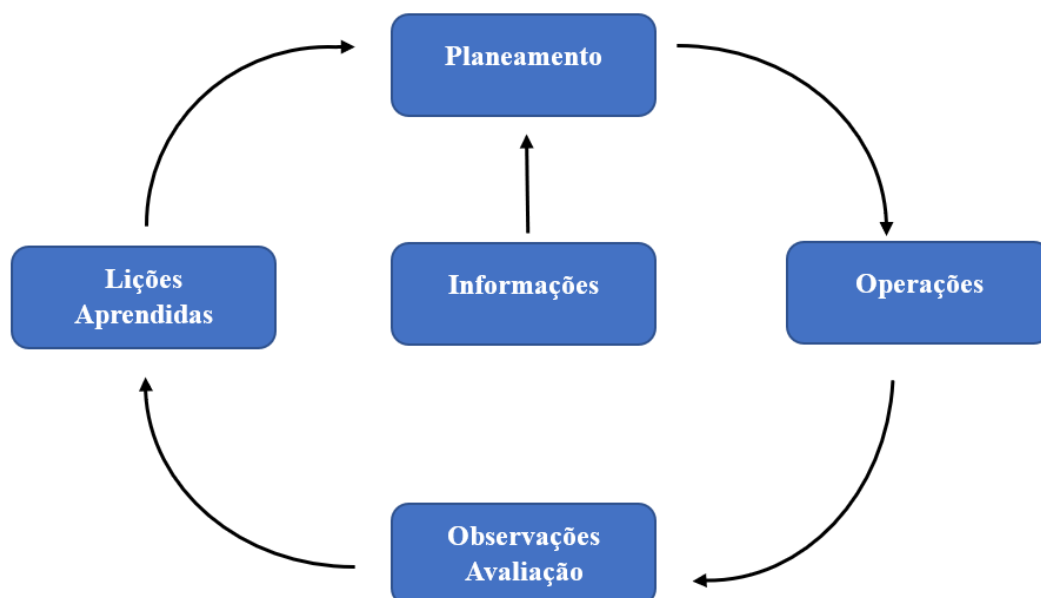
Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE G – RELAÇÃO ENTRE O PROCESSO E OS DIFERENTES NÍVEIS



Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE H – CICLO DE DEMING APLICADO ÀS OPERAÇÕES



Fonte: Elaboração própria

ANEXOS

ANEXO A – O PROCESSO DE LIÇÕES APRENDIDAS DA NATO NO NLLP

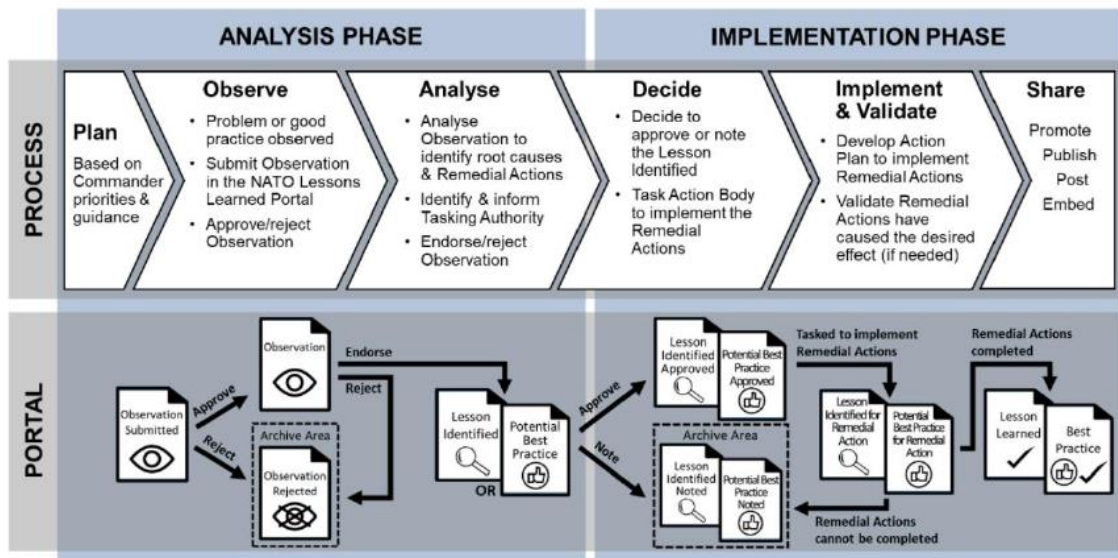


Figura nº 7 - O processo de Lições Aprendidas da NATO no NLLP

Fonte: NATO (2022, p. 22)

ANEXO B – PRINCIPAIS ELEMENTOS PARA A UTILIZAÇÃO DAS LIÇÕES APRENDIDAS

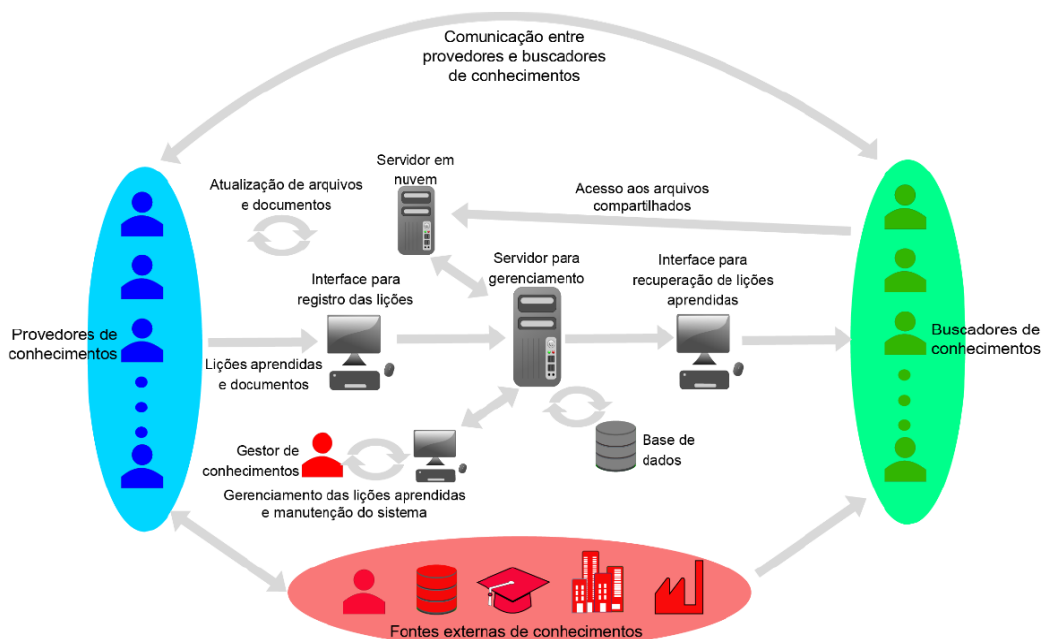


Figura nº 8 - Principais elementos para a utilização de Lições Aprendidas

Fonte: Balbino e Silva (2021, p. 66)

ANEXO C – IMP.10.01 – LIÇÃO APRENDIDA

(NÃO CLASSIFICADO)

Manual da Qualidade da GNR

	DESTACAMENTO E POSTO TERRITORIAL	SGQ
	LIÇÃO APRENDIDA	IMP.10.01 SET2022

INFORMAÇÃO N.º:	Proc.º N.º:	Data:
ASSUNTO:		
REFERÊNCIA(s): a)		

1. **ÂMBITO** (Processo/Área/Atividade Tipo: Contexto a que se aplica o conhecimento adquirido)
 -

2. **DESCRIÇÃO** (Situação que potenciou a aprendizagem.)
 -

3. **ANÁLISE** (Discutir a situação, na perspectiva de melhor justificar (vantagens) a abordagem proposta)
 -

4. **LIÇÃO APRENDIDA** (Conclusões com indicação dos benefícios resultantes/eficácia)
 -

À consideração superior.

Apd 4-34
(NÃO CLASSIFICADO)

Figura nº 9 - IMP.10.01 - Lições Aprendidas

Fonte: Manual da Qualidade da GNR

