

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO  
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

Maj Inf **CLEIDILSON MARCELO FERREIRA SIQUEIRA**

**A sistemática de aproveitamento dos conhecimentos  
doutrinários adquiridos por oficiais do Exército  
Brasileiro em missões de paz sob a égide da  
Organização das Nações Unidas**



Rio de Janeiro  
2023

Maj Inf **CLEIDILSON MARCELO FERREIRA SIQUEIRA**

**A sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos por oficiais do Exército Brasileiro em missões de paz sob a égide da Organização das Nações Unidas.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional.

Orientador: TC Inf **RÔMULO TORRES RAMIRO**

Rio de Janeiro  
2023

S618s Siqueira, Cleidilson Marcelo Ferreira

A sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos por oficiais do Exército Brasileiro em missões de paz sob a égide da Organização das Nações Unidas. / Cleidilson Marcelo Ferreira Siqueira. - 2023.

50 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Rômulo Torres Ramiro

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.

Bibliografia: f. 38-40

1. Conhecimentos Doutrinários. 2. Missões de Paz. 3. Exército Brasileiro. 4. ONU. 5. Doutrina Militar Terrestre. I Título.

CDD 355.4

Maj Inf **CLEIDILSON MARCELO FERREIRA SIQUEIRA**

**A sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos por oficiais do Exército Brasileiro em missões de paz sob a égide da Organização das Nações Unidas.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional.

Aprovado em \_\_\_\_\_.

COMISSÃO AVALIADORA

---

RÔMULO TORRES RAMIRO – TC Inf - Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

BRUNO RODRIGO DE SOUZA ROSA – TC Inf - Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

JONATHAS DA COSTA JARDIM – TC Inf - Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Aos meus filhos Vict3ria e Gustavo. Obrigado por fazerem parte da minha vida. Uma sincera homenagem por me inspirarem em tudo e pela compreens3o durante a realiza3o deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Senhor dos Exércitos, responsável por absolutamente tudo o que sou, minha irrestrita e eterna gratidão.

À minha esposa, Jeanne, luz da minha vida, pelo amor, respeito e parceria sem igual. Por ser “A Pessoa” maravilhosa pela qual agradeço a Deus todos os dias por sua existência e por decidir caminhar ao meu lado nessa jornada chamada vida.

Aos meus pais Manoel Siqueira e Célia Ferreira Siqueira, pelos bons exemplos a mim transmitidos e por todo o esforço despendido em prol da minha educação cognitiva, física e, sobretudo, moral, durante o tempo que o Senhor permitiu que o fizessem.

Ao meu orientador e amigo TC Inf Rômulo Torres Ramiro, meus sinceros agradecimentos pelas orientações e atenção dispensada na realização deste trabalho.

“Peacekeeping is not a job for soldiers, but only soldiers can do it.” (Dag Hammarskjöld)

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a atual sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos pelos oficiais do Exército Brasileiro em missões de paz da Organização das Nações Unidas. Para tanto, foram explorados, aspectos referentes à participação do Exército Brasileiro nas missões de paz sob a égide das Nações Unidas; à gestão do conhecimento; à Doutrina Militar Terrestre do Exército Brasileiro e; à atual sistemática do aproveitamento de conhecimentos doutrinários provenientes de missões de paz. A pesquisa foi realizada por meio da consulta a livros, artigos publicados, manuais, documentos internos, relatórios, sítios oficiais do Governo Federal e do Exército Brasileiro, além de outros trabalhos acadêmicos relacionados ao assunto. Os resultados foram obtidos por meio da análise do referencial teórico, acrescido do que revelou a aplicação de questionários e entrevistas em oficiais com experiência no tema em pauta. Este estudo ganha relevância por estar alinhado com documentos dos níveis mais elevados do país e do Exército Brasileiro. Por fim, melhorias para tal sistemática foram propostas, visando a evolução do Exército Brasileiro e servindo de bases para pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** Conhecimentos Doutrinários; Missões de Paz; Exército Brasileiro; Organização das Nações Unidas e; Doutrina Militar Terrestre.

## ABSTRACT

This work aimed to analyze the current systematic use of doctrinal knowledge acquired by Brazilian Army officers in United Nations peacekeeping missions. To this end, were explored aspects related to the participation of the Brazilian Army in peacekeeping missions under the aegis of the United Nations; knowledge management; the Land Military Doctrine of the Brazilian Army and; the current systematic use of doctrinal knowledge from peacekeeping missions. The research was carried out by consulting books, published articles, manuals, internal documents, reports, official websites of the Federal Government and the Brazilian Army, in addition to other academic works related to the subject. The results were obtained through the analysis of the theoretical framework, in addition to what revealed the application of questionnaires and interviews with officers with experience in the subject in question. This study gains relevance because it is aligned with documents from the highest levels of the country and the Brazilian Army. Finally, improvements to this system were proposed, aiming at the evolution of the Brazilian Army and serving as a basis for future research.

**Keywords:** Doctrinal Knowledge; Peacekeeping Missions; Brazilian Army; United Nations and; Land Military Doctrine.

## LISTA DE ABREVIATURAS

C Dout Ex	Centro de Doutrina do Exército
CCEM	Curso de Comando e Estado-Maior
CCOPAB	Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil
CID	Conhecimento de Interesse Doutrinário
COTER	Comando de Operações Terrestres
DMT	Doutrina Militar Terrestre
DOAMEPI	Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura
EB	Exército Brasileiro
ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
EEID	Elementos Essenciais de Informações Doutrinárias
EME	Estado-Maior do Exército
F Ter	Força Terrestre
FCD	Fontes do Conhecimento Doutrinário
GCD	Gestão do Conhecimento Doutrinário
JWMTT	Equipe Móvel de Treinamento em Operações na Selva
LBDN	Livro Branco de Defesa Nacional
Lç Aprd	Lições Aprendidas
MINURSO	Missão das Nações Unidas para o Referendo no Saara Ocidental
MINUSCA	Missão Multidimensional Integrada das Nações Unidas para a Estabilização da República Centro-Africana
MINUSTAH	Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti
Mlh Prat	Melhores Práticas
MONSUCO	Missão das Nações Unidas para Estabilização na República Democrática do Congo
ODG	Órgão de Direção Geral
OEE	Objetivos Estratégicos do Exército
OND	Objetivos Nacionais de Defesa
ONU	Organização das Nações Unidas
PEEx	Plano Estratégico do Exército
PND	Política Nacional de Defesa

RMEEx	Relatório de Missão no Exterior
SADLA	Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas
SIDOMT	Sistema de Doutrina Militar Terrestre
UNFICYP	Força das Nações Unidas para Manutenção da Paz em Chipre
UNIFIL	Força Interina das Nações Unidas no Líbano
UNMISS	Missão das Nações Unidas no Sudão do Sul
UNSCOB	Comissão Especial das Nações Unidas para os Bálcãs

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	METODOLOGIA.....	15
3	A PARTICIPAÇÃO DO EB NAS MISSÕES DE PAZ DA ONU.....	17
4	A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	20
5	A DOCTRINA MILITAR TERRESTRE (DMT).....	24
6	A ATUAL SISTEMÁTICA DO APROVEITAMENO DE CONHECIMENTOS DOCTRINÁRIOS PROVENIENTES DE MISSÕES DE PAZ.....	26
7	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..	29
8	CONCLUSÃO.....	36
	REFERÊNCIAS.....	38
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....	41
	ANEXO B – ENTREVISTA.....	45

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa analisou a sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos pelos oficiais do Exército Brasileiro (EB) em missões de paz da Organização das Nações Unidas (ONU). O EB possui larga tradição de participação em missões sob a égide da ONU e, segundo a diretriz atual do comandante do EB:

A Força Terrestre deve continuar a envidar esforços nas ações de preparo para um possível retorno de **tropas brasileiras em missões de paz** ou em ações de caráter humanitário **sob a égide da ONU** ou de outros organismos internacionais. (BRASIL, 2023, p. 9, grifo nosso).

Tal participação fomenta a projeção de poder que é um dos modelos da Estratégia Militar definida por Brasil (2020b) como:

A **participação militar além fronteiras**, em situações que possibilitem o respeito internacional ao País, por iniciativa própria ou atendendo solicitações provenientes de acordos externos e/ou **organismos internacionais**, visando apoiar os interesses nacionais relacionados com a manutenção **da paz internacional**. (BRASIL, 2020b, p.4-6, grifo nosso).

Verifica-se que a Política Nacional de Defesa (PND)<sup>1</sup> estabelece dois Objetivos Nacionais de Defesa (OND) correlatos ao tema: “Contribuir para a estabilidade regional e para a paz e a segurança internacionais” e “Incrementar a projeção do Brasil no concerto das Nações e sua inserção em processos decisórios internacionais” (BRASIL, 2020a).

Por sua vez, no nível EB, o Plano Estratégico do Exército (PEEx)<sup>2</sup> estabelece como um dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) a ampliação da projeção do Exército no cenário internacional (OEE 2) onde se insere a Estratégia 2.2 - “Aumento da capacidade de projeção de poder”, onde, por sua vez, se insere a Ação Estratégica 2.2.2 – “**Participar de missões de paz** e de ações de caráter humanitário (de acordo com a decisão do nível político)”. (BRASIL, 2019, p. 12, grifo nosso).

Assim, é possível perceber o alinhamento da participação brasileira em missões de paz da ONU com a PND e o PEEx, visando projetar poder, o que pode gerar reflexos para a doutrina da instituição EB.

---

<sup>1</sup> PND é o documento condicionante de mais alto nível para o planejamento de ações destinadas à defesa do país. Em seu escopo, ela estabelece diversos OND que pormenorizam sua finalidade.

<sup>2</sup> PEEx é o documento interno do EB que, sendo orientado pela Missão e Visão de Futuro do EB, direciona o esforço dos investimentos da Força para o quadriênio considerado. Para tal, ele estabelece diversos OEE que se subdividem em diversas Estratégias e Ações Estratégicas para pormenorizar tal direcionamento.

Segundo Brasil (2014), a Força Terrestre (F Ter) é o instrumento de ação do Comando do Exército para o cumprimento de missões operacionais terrestres que se estrutura em Comandos Militares de Área, onde as Organizações Militares (OM) são enquadradas. Faz-se necessário ressaltar ainda que tal F Ter “deve ser organizada, preparada e estruturada **com base em capacidades**” (BRASIL, 2022, p. 1-3, grifo nosso). “A capacidade é obtida a partir de um conjunto de sete fatores determinantes, inter-relacionados e indissociáveis: **Doutrina**, Organização, Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura – que formam o acrônimo DOAMEPI”. (BRASIL, 2022, p. 3-3, grifo nosso). Destes, a Doutrina constitui fator base para os demais. (BRASIL, 2022, p. 3-3).

Brasil (2022) define como marco conceitual de doutrina “o conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos, disposto de forma integrada e harmônica, **fundamentados principalmente na experiência**, destinado a estabelecer linhas de pensamentos e a orientar ações.” (BRASIL, 2022, p. 1-2, grifo nosso). Determina ainda que “a Doutrina Militar Terrestre (DMT) deve ser **permanentemente atualizada** em função da evolução da natureza dos conflitos, resultado das mudanças da sociedade e da evolução tecnológica.” (BRASIL, 2022, p. 1-1, grifo nosso). Tal atualização se dá por meio da integração realizada através do Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT).

Nesse contexto, é possível afirmar que os conhecimentos doutrinários adquiridos por militares do EB durante a participação em missões de paz da ONU podem ser relevantes para a evolução doutrinária da Força e que tal processo é passível de envolver diversos atores. De igual modo, a doutrina irá orientar as ações destes militares durante a execução de suas tarefas nas diversas missões de paz, estabelecendo assim um ciclo que se retroalimenta permanentemente.

Para que o ciclo citado anteriormente funcione de maneira eficiente e eficaz, é necessário que exista um trato adequado do conhecimento, sendo esta gestão conceituada por Teixeira Filho (2000) como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

É importante ressaltar o conceito de conhecimento definido por Wilson (2006), como aquilo que as pessoas sabem e que envolve processos mentais de compreensão, entendimento e aprendizado.

Diante do exposto, portanto, este trabalho verificou como se dá o aproveitamento dos conhecimentos em termos de doutrina, adquiridos pelos oficiais do EB em missões de paz da ONU, apresentando oportunidades de melhoria para que a gestão dos conhecimentos adquiridos pelos militares em pauta pudesse ser aprimorada visando colaborar com o atingimento dos objetivos mais elevados da nação brasileira. Nesse sentido, o olhar foi direcionado para a experiência dos oficiais que já cumpriram missões individuais sob a égide da ONU.

Assim, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: a sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos pelos oficiais do Exército Brasileiro (EB) em missões de paz das Nações Unidas pode ser aperfeiçoada?

Para responder ao problema em pauta, foi traçado o seguinte objetivo geral para a pesquisa: analisar a atual sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos pelos oficiais do EB em missões de paz da ONU.

Ademais, com o intuito de balizar o atingimento do objetivo geral descrito, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- compreender a participação do EB em missões de paz da ONU;
- estudar a gestão de conhecimento;
- compreender a DMT do EB e;
- analisar a atual sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários

provenientes de missões de paz da ONU.

Este estudo delimitou-se a analisar a experiência obtida pelos **oficiais** que cumpriram **missões individuais** sob a égide da **ONU** e que atualmente cursam o 1º ano do Curso de Comando e Estado Maior (CCEM) da Escola de Comando e Estado-Maior (ECEME) do EB. Desta forma, o presente estudo foi limitado às percepções colhidas entre os anos de 2014 e 2022 e, provenientes somente das missões individuais da ONU (Oficial de Estado Maior, Observador Militar e Instrutor).

A importância desse trabalho pôde ser assinalada pelo fato da relevância que o assunto missão de paz tem para o país e para o EB. Isso ficou evidente por tal tema encontrar alinhamento com alguns OND e OEE, definidos na PND e no PEEEx, respectivamente. Além disso, a gestão de conhecimento é algo fundamental para a evolução das instituições. Gerir com eficiência e eficácia os conhecimentos provenientes das missões de paz é algo que impactará positivamente na evolução doutrinária da instituição EB.

Dessa feita, essa pesquisa buscou fomentar melhorias na gestão do conhecimento doutrinário do EB, na qualidade da participação do EB em missões de paz no futuro, além de servir de subsídio para trabalhos posteriores como fonte de consulta.

## 2 METODOLOGIA

Este trabalho procurou fazer uma abordagem quantitativa sobre a percepção que os oficiais do 1º ano do CCEM da ECEME possuem sobre o tema do presente estudo.

Quanto à natureza da pesquisa, esta foi do tipo aplicada, pois servirá de subsídio para pesquisas futuras no que diz respeito a gestão do conhecimento provenientes das operações de paz da ONU.

Quanto ao objetivo, este trabalho foi de caráter descritivo, pois descreveu a atual sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários provenientes das experiências individuais por ocasião da participação dos oficiais brasileiros nas variadas missões de paz da ONU.

Por fim, quanto aos procedimentos de pesquisa, o trabalho foi realizado com base em bibliografias e documentos, que embasaram o tema missão de paz, o assunto gestão de conhecimento e a sistemática de aproveitamento das experiências em prol da evolução da DMT.

O presente estudo realizou ainda, o levantamento de dados por meio de pesquisa bibliográfica da literatura (livros, trabalhos acadêmicos, jornais, revistas e redes eletrônicas), além de documentos internos produzidos pelo EB. As consultas foram baseadas nas principais fontes de pesquisa de trabalhos acadêmicos, como as plataformas digitais do Google Acadêmico, Scielo, Biblioteca Digital do Exército e EB Revistas. Além disso, um questionário (Anexo A do presente estudo) foi aplicado nos alunos do CCEM 1º ano que participaram de missões de paz de caráter individual da ONU e uma entrevista (Anexo B do presente estudo) estruturada (com perguntas pré-formuladas) foi realizada com o Chefe da Seção de Lições Aprendidas do Centro de Doutrina do Exército (C Dou Ex) do Comando de Operações Terrestres (COTER).

O tratamento dos dados desse trabalho foi feito por meio de estatística simples das respostas dos questionários, identificando oportunidades de melhoria na atual sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários provenientes das experiências obtidas pelos oficiais do EB nas diversas missões de paz individuais da ONU.

O método foi limitado à perspectiva dos oficiais do CCEM 1º ano que cumpriram missões de paz individuais da ONU e a perspectiva do Chefe da Seção de Lições

Aprendidas do C Dout Ex/COTER, no tocante ao aproveitamento dos Conhecimento de Interesse Doutrinário (CID) relatados ou não pelos participantes das referidas missões. O estudo limitou-se ainda ao contido na literatura consultada - trabalhos acadêmicos, artigos científicos, periódicos, jornais e revistas disponíveis em plataforma digital.

Por fim, tendo em vista a percepção ser proveniente das respostas dadas pelos oficiais que se encontram cursando o CCEM 1 no corrente ano, o limite temporal ficou estipulado com as experiências colhidas entre os anos de 2014 e 2022 – período em que os mesmos estiveram cumprindo diversas missões individuais da ONU.

### 3 A PARTICIPAÇÃO DO EB NAS MISSÕES DE PAZ DA ONU

O inciso VI do Art. 4º da Constituição da República Federativa do Brasil define que, dentre outros, o país rege-se nas suas relações internacionais pelo princípio da **defesa da paz** (BRASIL, 2023a, p. 11 e 12, grifo nosso), o que norteia a larga tradição da participação brasileira nas missões de paz da ONU.

Isso é ratificado, atualmente, na afirmação do Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN): “Uma expressão evidente da crescente importância do Brasil na área de paz e segurança internacional tem sido a **participação em operações de paz.**” (BRASIL, 2020, p.16, grifo nosso).

Figura 1 - Operações de paz da ONU com participação brasileira.



Fonte: Brasil (2020, p.106).

A relação do Brasil com as missões de paz sob a égide da ONU teve início em 1947, quando o país enviou diplomatas e militares para exercerem a função de observadores na Comissão Especial das Nações Unidas para os Bálcãs (UNSCOB) tendo em vista monitorar a fronteira grega por conta das tentativas de intervenção da Albânia, Bulgária e Iugoslávia durante a guerra civil da Grécia (PEREIRA, 2019). Tal relação prossegue até os dias atuais, tendo o país já contribuído com mais de 58 mil militares e policiais que foram desdobrados em 38 países nos cinco continentes, durante esse período de tempo, conforme ilustra a figura 1. (BRASIL, 2020, p.105).

Dentre as diversas missões da ONU que o Brasil participou, a Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti (MINUSTAH, acrônimo em inglês) merece ser destacada. Ela teve início em 2004 e a participação do componente militar se encerrou em 2017. Durante os cerca de 13 anos de duração da missão para o componente militar, este foi liderado por oficiais Generais do EB. A missão teve grande êxito, podendo-se afirmar que “o país cumpriu muito bem o seu papel e o excelente desempenho dos militares brasileiros foi reconhecido pelo povo haitiano e por autoridades internacionais.” (BRASIL, 2020, p.105).

A participação militar em missões de paz se dá por meio do desdobramento de contingentes (tropa) e/ou de militares que cumprem tarefas específicas que figuram as chamadas missões individuais (Oficiais de Estado-Maior, Observadores Militares e Instrutores). Desde o término da participação do Brasil na MINUSTAH, em 2017, o EB deixou de possuir contingentes desdobrados em missões de paz da ONU, mas continuou com diversos militares compondo variadas missões em funções individuais. Atualmente o EB possui 51 militares cumprindo missão individual em oito países diferentes (Informação verbal).<sup>3</sup>

É possível destacar também a participação brasileira na Missão das Nações Unidas para a Estabilização na República Democrática do Congo (MONUSCO, acrônimo em francês), onde há, atualmente, uma Equipe Móvel de Treinamento em Operações na Selva (JWMTT, acrônimo em inglês) que têm realizado um excelente trabalho adestrando militares de diversas nacionalidades, sendo composta

---

<sup>3</sup> Informação fornecida pelo Comandante de Operações Terrestres – General de Exército ESTEVAM CALS THEOPHILO GASPAR DE OLIVEIRA (possui experiência no assunto Operações de Paz, tendo sido instrutor do tema no Brasil e na Argentina), durante palestra ministrada na ECEME em 25 de maio de 2023.

majoritariamente por militares do EB. Além disso, o comandante do componente militar da missão é um Oficial General, também do EB. (BRASIL, 2020, p.106).

Por fim, outra missão da ONU que o EB participa de forma destacada é a Força Interina das Nações Unidas no Líbano (UNIFIL, acrônimo em inglês). “A partir de 2014, também em sistema de rodízio semestral, sete militares do Exército Brasileiro foram integrados ao Estado-Maior da Brigada do Setor Leste (Espanha), caracterizando a primeira missão terrestre brasileira no âmbito da UNIFIL.” (BRASIL, 2020, p.106).

## 4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Atualmente, a gestão de conhecimento é um tema relevante para toda organização. Para o EB, no contexto do aproveitamento dos aprendizados doutrinários adquiridos em missões de paz, não é diferente.

Santos e Rados (2020, p. 16-18) afirmam que a gestão do conhecimento já existe como disciplina acadêmica há mais de 30 anos. Ela surgiu a partir dos trabalhos acadêmicos iniciados na década de 1960 e que ganharam força, notadamente, nas décadas de 1980 e 1990, fruto do considerável desenvolvimento tecnológico da segunda metade do século XX.

A gestão do conhecimento é definida como “um conjunto de processos que governa a **aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização** de conhecimento no âmbito das organizações”. (ANGELONI, 2008, p. 2, grifo nosso). De forma semelhante, Serrat (2010), define gestão do conhecimento como a administração organizada de processos que possibilitam identificar, criar, armazenar, compartilhar e usar recursos fundamentais do conhecimento individual e do grupo de forma benéfica.

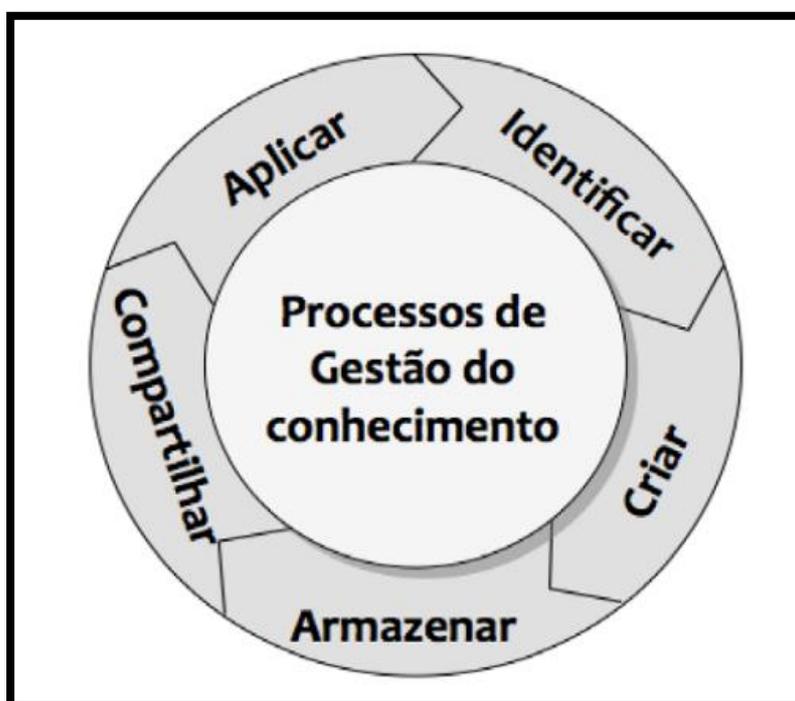
Torres (2004) acrescenta que por meio de colaboração e comunicação interpessoais, eficientes e eficazes, os indivíduos podem criar, aprender e transmitir seu conhecimento, colaborando para o sucesso da organização.

Ainda, como definição institucional, o Glossário das Forças Armadas do Brasil define gestão de conhecimento sendo:

Organização, compartilhamento e fluxo do conhecimento gerado ou coletado por uma instituição, visando à criação de novas competências, o alcance de desempenho superior, o estímulo à inovação e a criação de valor para os usuários. (BRASIL, 2015a, p. 132).

De forma alinhada com as definições apresentadas, Nair e Prakash (2009, p. 59, tradução nossa) apresentam os passos dos processos de gestão do conhecimento nas organizações, conforme mostra a figura 2.

Figura 2 - Passos dos processos de gestão do conhecimento nas organizações.

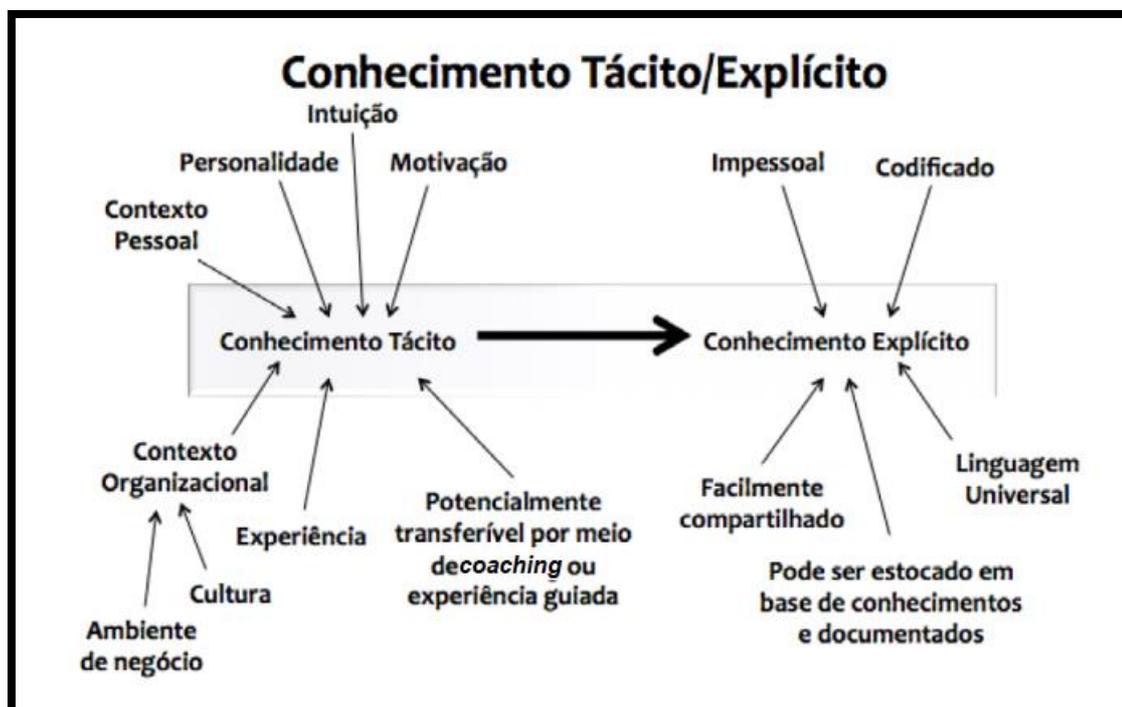


Fonte: Nair e Prakash (2009, p. 59, tradução nossa)

Compreendido o que é gestão do conhecimento, faz-se mister conceituar o elemento base desta sistemática, no contexto do gerenciamento do saber. Assim, Maturana e Varela (1980, tradução nossa) dizem que o conhecimento consiste numa construção contínua e que resulta da interação do homem com o mundo. Já para Nonaka e Takeuchi (1997), o saber refere-se tanto à tentativa e erro e à experiência física quanto ao aprendizado com os outros e à geração de modelos mentais.

Santos e Rados (2020) classificam o conhecimento em tácito (pessoal) e explícito (aquele que passa pela mediação da linguagem) e apresenta a relação entre ambos na figura 3.

Figura 3 - Relação entre os conhecimentos tácito e explícito.



Fonte: Santos e Rados (2020, p. 40)

Os mesmos autores acrescentam ainda que ambos os tipos de conhecimentos mencionados anteriormente podem ser incorporados e que este saber “se refere ao conhecimento que está incorporado em regras, códigos de conduta, ética, processos, manuais, cultura organizacional, rotinas organizacionais, produtos, artefatos ou estruturas”. (SANTOS e RADOS, 2020, p. 40)

Definido o conceito do saber, Davenport e Prusak (2003, p. 21, grifo nosso) afirmam que “a mera existência do conhecimento em alguma parte da organização é de pouca ajuda, ele só é um **ativo corporativo valioso** quando está acessível”.

Sobre o valor de tal ativo, Toffler (1993, p. 43) pontua que “de todos os recursos necessários para criar riqueza, nenhum é mais versátil do que o conhecimento” e, nesse contexto, Barrantes (2019, slide 7, grifo nosso), demonstra a importância do saber ao reconhecer que o trabalho na atualidade depende majoritariamente dele (15% - Força de Trabalho; 30% - Capital Financeiro e **55% - Conhecimento**).

Por fim, a figura 4 reúne de forma ilustrada as finalidades de tão importante tema – a gestão do que se sabe.

Figura 4 - Finalidades da gestão do conhecimento.



Fonte: Cristian Barrantes (2019, apresentação ppt, slide 8)

## 5 A DOCTRINA MILITAR TERRESTRE (DMT)

A DMT é extremamente relevante para a instituição EB. Ela é definida por Brasil (2022) como “o conjunto de valores, fundamentos, conceitos, concepções, táticas, técnicas, normas e procedimentos da Força Terrestre (F Ter), estabelecido com a finalidade de orientar a Força no preparo de seus meios.” (BRASIL, 2022, p. 1-2). Acrescenta ainda que ela “deve ser **permanentemente atualizada** em função da evolução da natureza dos conflitos”. (BRASIL, 2022, p. 1-1 grifo nosso).

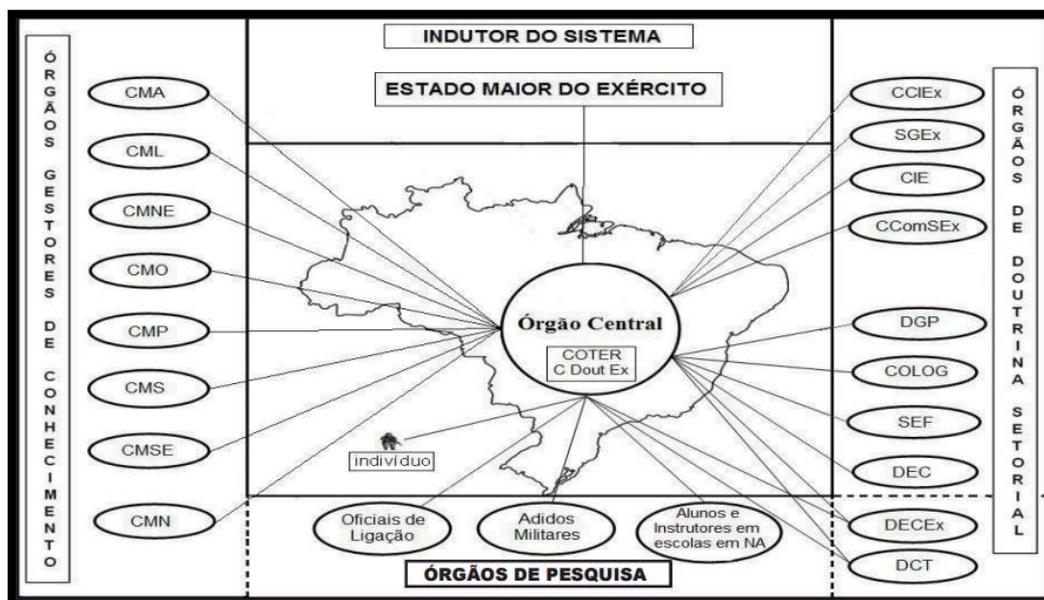
Tendo em vista sua importância, a diretriz de número 6 da atual Diretriz do Comandante do Exército aponta para a manutenção do “contínuo aprimoramento da DMT, em perfeita sincronia com as demais Forças Singulares, por intermédio de um SIDOMT sinérgico, eficiente e eficaz. (BRASIL, 2023, p.25).

Por sua vez, o PEEEx estabelece um OEE voltado para a DMT: “Manter atualizado o SIDOMT” (OEE 6), no qual se insere a Estratégia 6.1 - “Estabelecimento de uma DMT compatível com uma Força transformada”, onde, por sua vez, se insere a Ação Estratégica 6.1.1 – “Aperfeiçoar a doutrina singular e contribuir com o aperfeiçoamento da doutrina conjunta” (BRASIL, 2019, p. 20).

Nesse contexto, percebe-se que o tema DMT é deliberado nos mais elevados níveis do EB. Segundo BRASIL (2014), “o Órgão de Direção Geral (ODG) do EB é o Estado-Maior do Exército (EME)”. O sítio do EME apresenta como um dos objetivos gerais deste órgão, estudar, planejar, orientar, coordenar e controlar, no nível de direção geral, as atividades relacionadas com a DMT. (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2023).

Ainda, compete à 3<sup>a</sup> Subchefia do EME: “regular, orientar e acompanhar as atividades relacionadas ao SIDOMT, assim como elaborar, apreciar e aprovar os produtos doutrinários relacionados à DMT, no nível de direção geral.” (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2023a). A figura 5 apresenta a ilustração de como o SIDOMT é estruturado.

Figura 5 – A Estrutura do SIDOMT.



Fonte: BRASIL, 2017a, p. 15 - Art 22.

Pode-se destacar que o SIDOMT possui o C Dout Ex/COTER, como órgão central do sistema, que é o responsável por elaborar e manter atualizada a DMT no nível tático. (BRASIL, 2017a).

Participa ainda, de forma destacada, do SIDOMT, o indivíduo que:

Desempenha papel essencial no sistema, pois, sendo o executor das ações, das tarefas e condutas previstas, ou mesmo um estudioso da área, poderá contribuir, com sua experiência, para a validação e eficácia da doutrina. Constitui-se, portanto, em fonte primária de conhecimentos tácitos que podem ser úteis ao desenvolvimento da DMT. (BRASIL, 2017a, p.19)

Por fim, no intuito de dar sentido à existência e à atenção que deve ser dada à DMT, Brasil (2022) apresenta aquilo que deriva da Doutrina:

a) as normas e os procedimentos que constituirão o objeto das publicações doutrinárias da F Ter; b) as bases para a elaboração dos planos/programas de adestramento das unidades e de instrução das tropas; c) os fundamentos da educação militar, que delinearão os planos de ensino nos diversos níveis; d) os critérios para o aperfeiçoamento das estruturas operativas e a determinação de meios com tecnologia adequada; e e) as bases para a formação moral, intelectual e física do combatente.(BRASIL, 2022, p. 1-3).

## 6 A ATUAL SISTEMÁTICA DO APROVEITAMENTO DE CONHECIMENTOS DOUTRINÁRIOS PROVENIENTES DE MISSÕES DE PAZ

A atual sistemática do aproveitamento de conhecimentos doutrinários provenientes de missões de paz individuais da ONU se fundamenta nas Instruções Gerais para o SIDOMT (EB10-IG-01.005), nas Instruções Reguladoras para a Gestão do Conhecimento Doutrinário (EB20-IR-10.003) e nas Instruções Reguladoras da Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (EB70-IR-10.007).

Para se conhecer tal sistemática, é necessário compreender algumas definições contidas nos documentos citados anteriormente, apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 - Conceitos da Sistemática de aproveitamento de conhecimentos doutrinários.

<b>Conceito</b>	<b>Definição</b>
<b>CONHECIMENTO DE INTERESSE DA DOUTRINA (CID)</b>	“Dados e informações de caráter técnico-operacional, produzidos e desenvolvidos no âmbito das OM, decorrentes do exercício da profissão militar, das atividades de instrução e de adestramento e, principalmente, de situações de emprego da Força Terrestre (F Ter)” (BRASIL, 2017a, p. 6).
<b>ELEMENTOS ESSENCIAIS DE INFORMAÇÕES DOUTRINÁRIAS (EEID):</b>	“Questões objetivas formuladas pelos órgãos condutores da Doutrina aos integrantes do SIDOMT com o objetivo de direcionar a coleta de informações doutrinárias” (BRASIL, 2017a, p. 6).
<b>LIÇÕES APRENDIDAS (Lç Aprd):</b>	“Produto do processo de coleta, registro e tratamento de experiências (individuais e coletivas) e de relatórios de análises pós-ação (APA) e/ou de operações que possam contribuir para a evolução da DMT. A Lç Aprd pressupõe inovação, tendo reflexos sobre a DMT vigente.” (BRASIL, 2017a, p. 7).
<b>MELHORES PRÁTICAS (Mlh Prat)</b>	“Novos CID originados em ações bem sucedidas, que devem ser registrados e divulgados, com o intuito de colaborar com a rotina das OM do EB. Por sua abrangência reduzida, não se constituem como Lç Aprd e, conseqüentemente, não ensejam modificação na DMT” (BRASIL, 2017a, p. 7).
<b>SISTEMA DE DOUTRINA MILITAR TERRESTRE (SIDOMT)</b>	“Denominação dada ao conjunto de organizações, pessoal, publicações e atividades do Exército que interagem para o processamento das necessidades de evolução da DMT” (BRASIL, 2017a, p. 7).
<b>SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DOUTRINÁRIO E LIÇÕES APRENDIDAS (SADLA)</b>	“Processo que reúne os conhecimentos militares disponíveis por meio das experiências doutrinárias oriundas da instrução individual e coletiva, dos exercícios de adestramento e do emprego da Força em operações militares, visando a evolução contínua da doutrina militar terrestre (DMT). A SADLA busca aproveitar tudo o que possa interferir positivamente no preparo e/ou no emprego, por meio de lições aprendidas (Lç Aprd) e melhores práticas (Mlh Prat)” (BRASIL, 2017, p. 7).
<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO DOUTRINÁRIO (GCD)</b>	“É a sistemática orientada e monitorada que possibilita o fluxo dos CID entre as OM ou militares do Exército, de maneira a permitir o desencadeamento do processo decisório para a adoção e decorrente compartilhamento de conhecimento.” (BRASIL, 2015, p. 5, Art 8º).

<p style="text-align: center;"><b>FONTES DO CONHECIMENTO DOCTRINÁRIO (FCD)</b></p>	<p>“Compõem alguns dos requisitos para o desenvolvimento da Doutrina que se concretizam quando da obtenção dos Prod Dout finais da DMT.” (BRASIL, 2015, p. 6, Art 12).</p>
--	--

Fonte: o autor

A sistemática de aproveitamento de conhecimentos doutrinários provenientes de missões no exterior se dá no contexto do SIDOMT, que tem como um de seus objetivos “estabelecer e manter a unidade de doutrina da F Ter”. (BRASIL, 2017a, p. 9). O SIDOMT “deve ser ágil o bastante para produzir, com oportunidade, as necessárias alterações na DMT, consoante com a rápida e constante evolução do ambiente operacional moderno e com a velocidade das inovações tecnológicas.” (BRASIL, 2017a, p. 9). Para isso, “é fundamental a participação de todas as organizações e indivíduos que integram a F Ter.” (BRASIL, 2017a, p. 9).

Concomitantemente com a fase de produção doutrinária do SIDOMT, é realizada a GCD. Para o melhor aproveitamento dos CID, a participação dos militares da F Ter (incluindo os militares que estão cumprindo missão no exterior com suas lições aprendidas e melhores práticas) é **estimulada**. (BRASIL, 2017a, p. 10, grifo nosso).

De acordo com Brasil (2017a, p. 13), o SIDOMT tem como órgão indutor do sistema o EME, como órgão central o C Dout Ex/COTER e conta ainda com a participação dos indivíduos.

Dentre as atribuições do C Dout Ex/COTER, podem ser destacadas aquelas que são correlatas à presente pesquisa:

III - orientar o esforço de coleta doutrinária que é feita pelos demais órgãos integrantes do Sistema, utilizando para esse fim, quando for necessário, os EEID; VII - gerenciar a Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (SADLA) da F Ter; e XIV- coletar e analisar os CID, determinado se eles poderão se transformar em lições aprendidas e, conseqüentemente, serem aproveitados para a evolução da DMT. (BRASIL, 2017a, p. 15 e 26).

Ainda, Brasil (2017a, p. 139) acrescenta que os indivíduos, fonte primária de conhecimentos tácitos, desempenham papel essencial no sistema, pois, podem contribuir, com sua experiência, para a validação e eficácia da doutrina, além de compartilharem técnicas de combate e de apoio às operações, bem como de Mlh Prat e de Lç Aprd, o que corrobora para a evolução da DMT.

De acordo com Brasil (2017, p. 7 e 8), um dos objetivos da SADLA é propiciar um canal para o compartilhamento das experiências profissionais individuais aos

militares. Ele tem como órgão indutor, o EME; como gestor, o C Dout Ex/COTER e conta ainda com a participação dos autores de contribuições individuais.

A SADLA se divide em três fases: a coleta do CID, a análise (onde o CID poderá ou não ser homologado como lição aprendida ou melhor prática) e a difusão. A coleta poderá se dar por **solicitação do escalão superior** ou por **iniciativa de um militar**, dentre outras. No contexto do presente estudo, o CID poderá ser registrado no Portal de Lições Aprendidas (<https://licoesaprendidas.eb.mil.br/>) ou nos relatórios decorrentes da participação nas diversas missões no exterior (RMEx). (BRASIL, 2017, p. 10, grifo nosso).

Segundo Brasil (2017, p. 12), cabe ao C Dout Ex/COTER, dentre outras tarefas, orientar o esforço de coleta doutrinária dos integrantes da SADLA, elaborando os EEID pertinentes, além de divulgar a SADLA no âmbito da F Ter.

Ainda, ao militar que cumpre missão no exterior (autor de contribuições individuais) cabe, **quando solicitado ou por iniciativa própria**, coletar e encaminhar os CID e dar resposta aos EEID por meio eletrônico e/ou relatórios. (BRASIL, 2017, p. 14).

As Instruções Reguladoras para a Gestão do Conhecimento Doutrinário (EB20-IR-10.003) “apresentam os princípios da gestão do conhecimento aplicados ao desenvolvimento e à evolução da Doutrina Militar Terrestre.” (BRASIL, 2015, p. 2). Elas reconhecem ainda, como FCD os conhecimentos decorrentes de missão no exterior, as experiências, melhores práticas e lições aprendidas, além de outras. (BRASIL, 2015, p. 6 e 7).

Por fim, segundo Brasil (2015, p. 19), no contexto da GCD,

o militar autorizado/nomeado/designado para missão no exterior, deve ligar-se com o EME e C Dout Ex/COTER para obter orientação e/ou informações a respeito de sua participação na missão para o desenvolvimento da Doutrina.

Além disso, “tendo ou não recebido EEID, deve observar e acompanhar todos os aspectos relacionados às forças militares do(s) país(es) onde cumpre a missão, informando os dados coletados”, deve ainda “elaborar, ao final da missão, o relatório.” (BRASIL, 2015, p. 19).

## 7 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa bibliográfica e documental realizada, bem como do questionário (Anexo A) e da entrevista (Anexo B) aplicados.

Este tópico visa descrever a sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos por oficiais do EB em missões individuais da ONU, bem como levantar argumentos que comprovem, ou não, a necessidade de aperfeiçoamento da citada sistemática.

Para se atingirem os objetivos da presente seção, os dados obtidos foram criticados, externa e internamente, antes de serem tabulados e apresentados de forma clara, objetiva e sintética.

Posteriormente, é apresentada uma análise inferencial dos resultados de forma a extrapolar o conhecimento obtido com a amostra anteriormente levantada, procurando, assim, evidências que permitam responder as questões de estudo previamente formuladas.

Para melhor compreensão, desde já serão apresentados os resultados do questionário aplicado de forma consolidada no quadro 2.

Quadro 2 – Consolidação das respostas do questionário (Anexo A)

Pergunta	Respostas		Principais Observações
	Sim	Não	
1	100%	0%	-
2	-	-	- Foram assinaladas as missões: MONUSCO, UNFICYP, MINURSO, MINUSCA, UNMISS e UNIFIL. - Foram descritas as funções: Observador Militar, Oficial de Estado-Maior e Instrutor - Período de execução das missões: de 2014 a 2022
3	100%	0%	- Projeção (inclusive de poder) do Brasil e EB no concerto das nações; - Fomento do intercâmbio militar (diversidade); - Aumento da experiência profissional e pessoal ( <b>doutrina</b> , referências e desafios);
4	100%	0%	- Por conta da diversidade militar, presença de operações reais, complexidade dos problemas militares enfrentados, acesso a novos ambientes operacionais e <b>doutrinas</b> de outros exércitos e o intercâmbio de experiências em diversos níveis e em todas as dimensões do combate.
5	-	-	Em média, em cada missão, o militar teve contato com militares de <b>20 países</b> distintos.
6	100%	0%	- Por conta do ambiente ser favorável à prospecção de CID, além de fomentar a pensar diferente do habitual.
7	7,1%	92,9%	- A falta desta demanda constitui desperdício de oportunidades para contribuir com CID do EB.
8	<u>64,3%</u>	35,7%	- Não observei por estar em uma função que não visualizava o emprego da tropa; - Não observei por estar inserido em um escalão muito baixo na missão. - Não observei por não ter recebido demanda do que observar.

<b>9</b>	<b><u>44,4%</u></b>	<b><u>55,6%</u></b>	- Ao C Dout Ex/COTER ( <b>75%</b> ), EME ( <b>50%</b> ), CCOPAB ( <b>25%</b> ).
<b>10</b>	-	-	- Portal de Lições Aprendidas ( <b>25%</b> ), RMEx ( <b>75%</b> ) e Palestra de Final de Missão ( <b>25%</b> ).
<b>11</b>	100%	0%	- Para orientar os militares acerca da prospecção dos CID, fomentar tal prospecção e centralizar as informações obtidas; - Para orientar os que irão cumprir tais missões no futuro; - Para um melhor aproveitamento dos conhecimentos adquiridos; - Para estreitar os laços com o C Dout Ex; - Seria de grande valia para melhorar a DMt da F Ter; - Isso permitiria uma maior atenção durante as atividades da missão, com um olhar crítico para a doutrina. - É de fundamental importância que o oficial tenha conhecimento das informações que deverão ser levantadas durante a missão.

Fonte: o autor

Inicialmente, é importante esclarecer que, de forma consensual (a pergunta Nr 1 teve 100% de respostas positivas), todos os militares ouvidos concordaram que as informações prestadas por eles, nos instrumentos de coleta de dados do presente estudo, fossem utilizadas na confecção do trabalho em pauta.

A pergunta Nr 2 do questionário revelou que a amostra desta pesquisa participou de um número expressivo de missões de paz da ONU – 06 missões; exercendo todas as funções individuais do componente militar – 03 funções; em um intervalo de tempo de quase uma década – cerca de 09 anos. A pergunta Nr 2 da entrevista apontou a função de destaque (tendo em vista o tema do presente estudo) exercida pelo entrevistado: Chefe da Seção de Lições Aprendidas do C Dout Ex/COTER (órgão central do SIDOMT).

O presente estudo evidenciou a importância da participação do EB, em particular dos seus oficiais, nas missões de paz da ONU. Foi possível perceber que tal participação possui um histórico longo e de destaque. Além disso, a literatura pesquisada revelou que ela é fomentada pelos mais altos níveis decisórios do país e da Força, através de políticas, diretrizes e planos.

Nesse contexto, a pergunta Nr 3 do questionário e da entrevista ratificaram, de forma consensual (100%), a relevância da participação de oficiais do EB nas diversas missões de paz da ONU, apresentando sólidos argumentos que justificam tal importância, dentre os quais destacam - se: a projeção internacional do país e do EB e a possibilidade de aumento da experiência do militar, tendo em vista a diversidade de pessoal nas missões, refletindo na incorporação de conhecimentos na Força.

Outrossim, constata-se que o ambiente de uma missão de paz é extremamente propício para o levantamento de CID, tendo em vista a grande gama de pessoal militar encontrado nele e o realismo nas atividades operacionais desenvolvidas nesse

contexto. A pergunta Nr 4 do questionário e da entrevista ratificam tal assertiva. 100% dos militares concordaram com essa informação, apresentando argumentos fortes e de toda ordem que a justificam. Ainda, com relação à diversidade, a pergunta Nr 5 do questionário ratifica sua amplitude, apontando que, em média, em cada missão, cada oficial brasileiro teve contato com militares de cerca de 20 países distintos.

Com relação à gestão do conhecimento, a literatura consultada revelou que ela permeia integralmente o tema do presente estudo. Percebe-se aí uma sistemática que conta com a participação de diversos atores em contextos distintos e com tarefas específicas, que se interligam para identificar, coletar, compartilhar, armazenar, aplicar, analisar, criar, padronizar e difundir informações/conhecimentos tácitos e explícitos que tramitam no contexto do SIDOMT e se constituem em ativos corporativos valiosos. Em resumo, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento, com suas diversas finalidades, é imprescindível para a evolução eficiente e eficaz das capacidades da Força, bem como para a perenidade da instituição EB, tudo no contexto de sua DMT.

Nesse viés, a pergunta Nr 8 da entrevista valida a importância de uma adequada gestão do conhecimento para a sistemática tratada no presente estudo.

A literatura consultada revelou ainda, a importância da DMT para o EB. Tal importância é materializada pela estruturação do SIDOMT que envolve toda Força. Verificou-se a necessidade da atualização constante e de forma ágil da DMT, já que esta se configura no fator basilar para a geração de capacidades da Força. Nesse contexto, legislações de alto nível da instituição orientam o seu trato, bem como órgãos, também de elevados níveis da Força, têm sua atenção voltada para a adequada evolução da DMT de forma sinérgica, eficiente e eficaz.

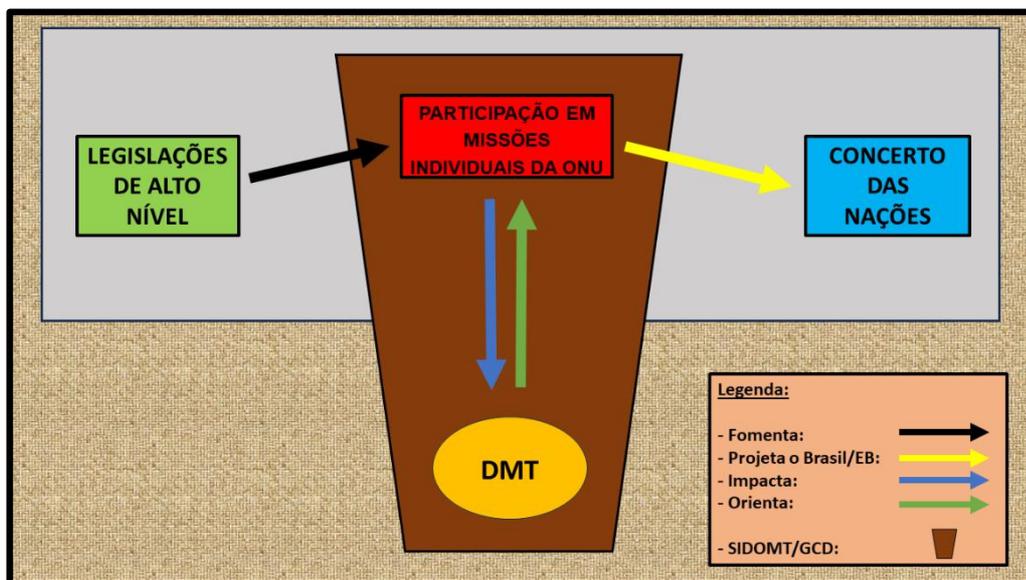
Nesse sentido, a pergunta Nr 5 da entrevista e a pergunta Nr 6 do questionário, acrescentaram de forma consensual (100% concordaram) que as observações feitas e experiências vivenciadas por oficiais do EB durante a participação em missões de paz da ONU, podem contribuir para a evolução da DMT da Força. Essa assertiva é corroborada com argumentos plausíveis dos quais se destacam: já existe lição aprendida que atualizou a DMT e o ambiente das missões de paz é favorável para a prospecção de CID.

Ainda, a pergunta Nr 6 da entrevista reforça a necessidade de evolução da DMT, tendo o entrevistado argumentado que “qualquer força armada precisa estar

preparada para atuar e vencer as guerras futuras. Não adianta um exército estar preparado para a guerra do passado, pois os avanços tecnológicos e o cenário atual oferecem outros desafios mais complexos do que os vivenciados no passado.”

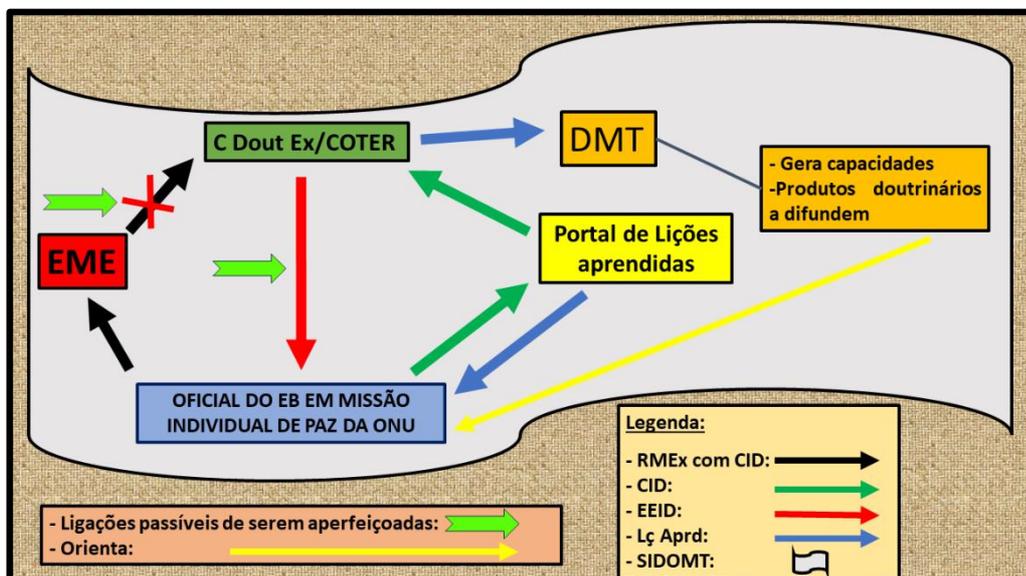
No tocante à sistemática tema do presente estudo, constata-se que ela possui legislação específica que a regulamenta e apresenta diversos conceitos inerentes ao assunto. De maneira ilustrada, tal sistemática se dá conforme as figuras 6 e 7.

Figura 6 – Esquema Nr 1 da sistemática tema da pesquisa



Fonte: o autor

Figura 7 – Esquema Nr 2 da sistemática tema da pesquisa



Fonte: o autor

Aclarando o Esquema Nr 1 da sistemática tema da pesquisa, percebe-se que as legislações de alto nível fomentam a participação dos oficiais do EB em missões de paz individuais da ONU e estas, por sua vez, projetam o Brasil e o EB no concerto das nações. Ainda, tal participação impacta a DMT que orienta o trabalho dos militares em tais missões, formando um ciclo que se retroalimenta e que se dá no contexto do SIDOMT e da GCD.

De igual modo, elucidando o Esquema Nr 2 da sistemática tema da pesquisa, que se dá no contexto do SIDOMT, pode-se afirmar que o oficial do EB em missão individual de paz da ONU pode reportar os CID observados ao EME, por meio do RMEEx, após a missão ou ao C Dout Ex, por meio do Portal de Lições Aprendidas, durante e após a missão. Seria de bom grado que o EME repassasse os aspectos doutrinários dos RMEEx ao C Dout Ex, o que se verificou não ocorrer, revelando uma oportunidade de melhoria para a sistemática em pauta. Ainda, o C Dout Ex, após análise dos CID recebidos, irá gerar Lições Aprendidas que impactarão a DMT, gerando capacidades e produtos doutrinários novos e/ou atualizados que, por sua vez, juntamente com as Lições Aprendidas disponibilizadas no Portal de Lições Aprendidas, irão orientar os militares na execução das missões. Por fim, cabe ao C Dout Ex orientar a prospecção de CID, repassando EEID, aos militares que cumprem as diversas missões, antes ou durante as mesmas, o que não ocorre com frequência, evidenciando outra oportunidade de aperfeiçoamento da sistemática em voga.

É importante ressaltar que os oficiais que cumprem missões da ONU não possuem um lugar privativo no SIDOMT, como há para os Oficiais de Ligação e os Adidos Militares, por exemplo. Eles se inserem na posição do indivíduo, como qualquer outro militar, a despeito de estarem inseridos em um ambiente altamente fértil para a prospecção de CID, como já foi visto.

Nesse diapasão, sua participação no SIDOMT é apenas estimulada, a despeito do C Dout Ex/ COTER ter a atribuição de orientar o esforço de coleta doutrinária utilizando os EEID para tal. Nesse contexto, a pergunta Nr 9 da entrevista e a Nr 7 do questionário apresentam uma forte contradição entre dois integrantes do SIDOMT. Por um lado, o entrevistado afirmou ser comum o C Dout Ex realizar pedidos de EEID para os oficiais que irão cumprir ou estejam cumprindo missões individuais da ONU, entretanto ele argumentou citando os oficiais de ligação doutrinária e não os militares foco do presente estudo. Por outro lado, 92,9% dos militares que responderam o

questionário afirmaram não ter recebido nenhuma demanda de EEID durante a preparação e/ou execução de suas missões, o que revela não ser comum tal prática de fato, constituindo perda de oportunidade para orientar a prospecção de CID em um ambiente altamente favorável para tal.

Inserido no SIDOMT, encontra-se o SADLA que objetiva propiciar um canal para que os indivíduos compartilhem suas experiências com o C Dout Ex/COTER, a fim de serem analisadas para se tornarem ou não, lições aprendidas ou melhores práticas, impactando na atualização da DMT - se aprovadas como lições aprendidas.

Nesse contexto, a legislação aponta dois modos possíveis dos militares que cumprem missões da ONU compartilharem suas experiências/observações: por meio do Portal de Lições Aprendidas (<https://licoessaprendidas.eb.mil.br>), o que é confirmado através da pergunta Nr 7 da entrevista; ou por meio dos RMEEx, que é preenchido direto no sítio do EME, não tendo sido apontado pelo entrevistado na pergunta citada. Ou seja, pode-se inferir que o C Dout Ex não tem acesso às experiências compartilhadas por meios dos relatórios, a despeito da previsão feita pela legislação pertinente ao assunto.

Ainda no contexto do SADLA, a legislação estudada apontou que a coleta de CID poderá se dar por solicitação do escalão superior (o que raramente acontece para os militares foco do presente estudo, como já vimos) ou por iniciativa do militar.

Nesse contexto, de esperar pela iniciativa do militar, a pergunta Nr 8 do questionário buscou verificar se o militar observou CID durante a execução de sua missão. 64,3% dos militares afirmaram terem observado. Ressalta-se uma das observações justificando o fato de não se ter observado: “não observei por não ter recebido demanda do que deveria observar”. A pergunta Nr 9 do questionário visou levantar aqueles que, além de observar algum CID durante a missão, também o compartilhou e para quem o fez. Dentre os que observaram, apenas 44,4% (o que representa somente 28,6% do total de militares) informou o CID observado; destes 75% (o que representa meramente 21,4% do total de militares) o fizeram para o C Dout Ex; 50% (o que corresponde a tão somente 14,3% do total de militares) o fizeram para o EME; e 25% (o que equivale a ínfimos 7,1% do total de militares) o fizeram para outro órgão.

Ainda, a pergunta Nr 10 do questionário visou levantar o meio utilizado pelo militar que observou e participou CID durante a execução de sua missão. Destes, 25%

(o que equivale a ínfimos 7,1% do total de militares) afirmaram ter feito pelo Portal de Lições Aprendidas; 75% (o que representa meramente 21,4% do total de militares) o fizeram por meio do RMEEx, que como foi visto, tal relatório é feito para o EME e, no caso de missões de paz individuais, o C Dout Ex não o recebe; e 25% afirmaram ter utilizado outro meio.

Constata-se que, dentre os militares que cumpriram missões individuais da ONU, de forma unânime eles opinaram acerca da importância da participação de oficiais do EB em ditas missões e sobre crer que o ambiente de tais missões é propício para a prospecção de CID, entretanto, apenas uma parcela observou CID durante suas missões, uma quantidade menor o informou aos órgãos de direito no contexto do SIDOMT e uma parcela inexpressiva utilizou o Portal de Lições Aprendidas para compartilhar suas observações, o que revela oportunidade de melhoria na sistemática tema do presente estudo.

A pergunta Nr 10 da entrevista e a Nr 11 do questionário teve a intenção de coletar a percepção dos militares acerca de uma possível sugestão para aperfeiçoar a sistemática tema da presente pesquisa, qual seja, a confecção de um “Plano de Obtenção de Conhecimentos de Interesse Doutrinário (POCID)” por parte do C Dout Ex, a ser difundido aos oficiais que irão ou estejam cumprindo as missões foco deste estudo. De forma unânime, os que responderam o questionário acharam válida tal sugestão, apresentando observações muito pertinentes que argumentaram a validação de tal ideia. Por outro lado, o entrevistado foi de parecer desfavorável, alegando que as ferramentas existentes já cumprem a finalidade de coleta de CID. Ele citou ainda que o Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB), seria o órgão mais indicado para definir os aspectos a serem prospectados nas missões de paz da ONU. Porém, o estudo em pauta deixou claro que há uma lacuna de aproveitamento das missões individuais de paz da ONU no tocante à coleta de CID visando a evolução da DMT, mesmo sendo este ambiente extremamente fértil para tal intento, como já foi visto.

Por fim, a pergunta Nr 11 da entrevista abriu espaço para que o entrevistado pudesse acrescentar informações que julgasse útil para o presente estudo. Assim, ele relatou a importância dos militares que irão cumprir as missões de paz conhecer o Portal de Lições Aprendidas, tendo em vista este ser um meio não só de coleta, mas também de difusão de conhecimentos úteis para o cumprimento das missões.

## 8 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar a sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos pelos oficiais do EB em missões de paz sob a égide da ONU. Para isso, foram elencados alguns objetivos específicos como: compreender a participação do EB em missões de paz da ONU; estudar a gestão do conhecimento; compreender a DMT do EB e analisar a sistemática foco do presente estudo.

Nesse cenário, conclui-se que a participação do EB em missões de paz da ONU se dá por fomento de legislações do mais alto nível do país e da Força. Ela é expressiva, destacada e possui longo histórico. Além disso, ela projeta o país e o EB internacionalmente e insere seus oficiais em ambientes altamente férteis para a prospecção de CID.

No tocante à gestão do conhecimento, constata-se que, sendo algo fundamental para qualquer organização, também o é para o EB, notadamente por permear toda a sistemática tema da pesquisa realizada. Tal sistemática envolve distintos atores que lidam com conhecimentos doutrinários relevantes para a evolução da DMT do EB, assim, há que se ter uma gestão adequada e eficiente desse conhecimento para que esta sistemática funcione de forma ágil e sinérgica.

Conclui-se ainda que a DMT, por ser o principal fator gerador de capacidades para a Força e ser orientadora de todas as atividades militares, precisa estar permanentemente atualizada, já que a guerra se transforma com o tempo e com as evoluções tecnológicas. Nesse sentido, é fundamental bem aproveitar os conhecimentos doutrinários adquiridos por oficiais do EB durante a execução de missões de paz da ONU, para contribuir com tal atualização.

Com relação a sistemática foco do presente estudo, observou-se que ela é bem estruturada por legislações da Força, no contexto do SIDOMT. Entretanto, foi possível identificar oportunidades de melhoria que a tornariam mais eficiente.

A primeira oportunidade de melhoria identificada pelo presente estudo, seria o repasse, por parte do EME, ao C Dout Ex/COTER, das informações doutrinárias descritas pelos oficiais que cumpriram missões sob a égide da ONU nos RMEx, o que se verificou não ocorrer atualmente. Com isso, o C Dout Ex teria acesso a mais CID

para analisar, visto que uma porcentagem de oficiais da amostra analisada só compartilhou suas experiências através dos RMEEx.

A segunda e mais importante oportunidade de melhoria se dá por conta da falta de orientação para fazê-lo e até mesmo obrigação de identificar, colher e compartilhar os CID observados durante a missão. Fruto dos resultados apresentados no presente estudo, sugere-se que os oficiais que estejam se preparando para cumprir ou cumprindo as diversas missões da ONU, recebam os EEID coerentes com suas missões e capacidades de coleta.

Para tal intento, sugere-se a produção de um “Plano de Obtenção de Conhecimentos de Interesse para a Doutrina (POCID)”, a ser confeccionado, levando em consideração os interesses doutrinários da Força, as condições da missão e do militar que a cumpre; e difundido de forma compartimentada para tais militares, para que estes estejam orientados sobre o que coletar e comprometidos a compartilhar suas experiências e conhecimentos de forma adequada e oportuna. Tudo isso conjugado com a necessidade de sigilo que essa documentação e seu trâmite requerem.

Sugere-se ainda que sejam realizados novos estudos com a finalidade de propor uma estruturação adequada ao “Plano de Obtenção de Conhecimentos de Interesse para a Doutrina (POCID)” proposto por essa pesquisa, bem como definir responsabilidades acerca de sua confecção, difusão e análise.

Por derradeiro, faz-se mister ressaltar que os conhecimentos doutrinários passíveis de serem adquiridos por oficiais do EB durante a execução de missões de paz sob a égide da ONU, não podem ser desperdiçados, visto que tais conhecimentos são extremamente úteis para a evolução da DMT. Esta, por sua vez, necessita ser atualizada permanentemente para continuar corroborando adequadamente com a geração de capacidades para o EB e orientando adequadamente, também, as ações dos militares brasileiros que cumprem missão do exterior, projetando assim, positivamente o país e o EB internacionalmente, o que se alinha com as legislações de mais alto nível do país e da Força.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. (ORG.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARRANTES B, Christian Eric. **Gestão do Conhecimento**. 2019. 38 slides. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4955925/mod\\_folder/content/0/Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20por%20Christian.pptx?forcedownload=1](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4955925/mod_folder/content/0/Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20por%20Christian.pptx?forcedownload=1). Acesso em: 18 abr. 2023.

BRASIL, Comando do Exército. **Diretriz do Comandante do Exército 2023-2026**. 2023. Disponível em: <https://www.defesanet.com.br/destaque/noticia/1048381/diretriz-do-comandante-do-exercito-brasileiro20232026/#:~:text=Deve%20possuir%20uma%20capacidade%20militar,limites%20de%20suas%20atribui%C3%A7%C3%B5es%20constitucionais>. Acesso em: 13 abr. 2023.

\_\_\_\_\_, **Constituição da República Federativa do Brasil**: Atualizada até a EC n. 128/2022. Brasília, DF. Supremo Tribunal Federal, 2023a. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/textos/verTexto.asp?servico=legislacaoConstituicao>. Acesso em: 17 abr. 2023.

\_\_\_\_\_, Exército Brasileiro. Estado - Maior do Exército. **EB20-IR-10.003: Instruções Reguladoras para a Gestão do Conhecimento Doutrinário**. 2. ed. Brasília, DF, 2015.

\_\_\_\_\_, Ministério da Defesa. **Glossário das Forças Armadas (MD35-G01)**, 5ª Edição, 2015a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Livro branco de defesa nacional**. 2020. 195 p. Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/livro\\_branco\\_congresso\\_nacional.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro_branco_congresso_nacional.pdf). Acesso em: 14 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Política nacional de defesa**. 2020a. 79 p. Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/pnd\\_end\\_congresso\\_.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf). Acesso em: 14 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria nº 1.968, de 3 de dezembro de 2019**: Aprova o Plano Estratégico do Exército 2020-2023, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército e dá outras providências. 2019. Disponível em: [http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006\\_outras\\_publicacoes/04\\_planos/port\\_n\\_1968\\_cmdo\\_eb\\_03dez2019.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/04_planos/port_n_1968_cmdo_eb_03dez2019.html). Acesso em: 13 abr. 2023.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **EB70- IR-10.007: Instruções Reguladoras Da Sistemática De Acompanhamento Doutrinário E Lições Aprendidas**. 3 ed. 2017.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB20-MF-10.101: O Exército Brasileiro**. 1 ed. 2014.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB20-MF-10.102: Manual de Fundamentos Doutrina Militar Terrestre**. 3 ed. 2022.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB20-MF-03.106: Manual de Fundamentos Estratégia**. 5 ed. 2020b, p. 4-6.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria No 1.550, de 8 de novembro de 2017**: Aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT) (EB10-IG-01.005), 5a Edição, 2017, e dá outras providências. Separata de: Boletim do Exército nº 46/2017. Brasília, 2017a.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução Lenke Peres. 10. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. ISBN 85-352-0352-4.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living**. Dordrecht: Springer, 1980.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Estado-Maior do Exército, 2023. Institucional. Disponível em: <http://www.eme.eb.mil.br/index.php/pt/acoes-e-programas>. Acesso em: 12 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_, 2023a. 3ª Subchefia. Disponível em: <http://www.eme.eb.mil.br/index.php/pt/3subchefia>. Acesso em: 19 abr. 2023.

NAIR, P.; PRAKASH, K. (ed.). **Knowledge Management: Facilitator's Guide**. Tokyo: APO, 2009.

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

PEREIRA, V. A. A participação brasileira na missão multidimensional integrada das nações unidas para a estabilização da República Centro-Africana: um estudo sobre sua viabilidade geopolítica. **Coleção Meira Mattos**: revista das ciências militares, Vol. 13, nº 46, p. 67-82, 2019.

SANTOS, Neri dos; RADOS, Gregório Jean V. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2020. Disponível em: [https://ppgegc.paginas.ufsc.br/files/2022/06/Gestao\\_do\\_Conhecimento\\_1.pdf](https://ppgegc.paginas.ufsc.br/files/2022/06/Gestao_do_Conhecimento_1.pdf). Acesso em: 18 abr. 2023.

SERRAT, Olivier. **Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Development Forward and Enhance its Effects**. Cidade de Mandaluyong: Asian Development Bank, 2010. Disponível em: <https://tinyurl.com/y6sx6j6f>. Acesso em: 17 abr. 2023.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando o conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TORRES, Anderson Barros. **Portais corporativos como ferramentas de gestão do conhecimento**: desafios de uma instituição governamental. Dissertação (Mestrado em Ciência de Informação). Universidade de Brasília: Departamento da Ciência da Informação, 2004.

TOFFLER, Alvin e Heidi. **Guerra e anti-guerra: sobrevivência na aurora do Terceiro Milênio**. Tradução Luiz Carlos do Nascimento Silva. Rio de Janeiro: Record, 1993.

WILSON, Thomas Daniel. A problemática de gestão do conhecimento. *In*: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 456 p. cap. 2, p. 37-55.

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso do Maj Inf **CLEIDILSON MARCELO FERREIRA SIQUEIRA**, apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional, cujo tema é: **a sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos por oficiais do Exército Brasileiro (EB) em missões de paz sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU).**

Inserido no tema, encontra-se o problema que se pretende solucionar e que é descrito da seguinte forma: **a sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos pelos oficiais do EB em missões de paz da ONU é adequada ou pode ser aperfeiçoada?**

Pretende-se, por intermédio da compilação dos dados coletados, analisar a atual sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos pelos oficiais do EB em missões de paz da ONU, propondo melhoria para tal sistemática (se for conveniente).

A fim de subsidiar esta pesquisa, **o senhor foi selecionado**, dentro de um amplo universo, por conta de sua experiência profissional, para responder às perguntas deste instrumento. Solicito-vos a gentileza de respondê-lo da maneira mais atenciosa e completa que for possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para tal investigação, colaborando nos estudos acerca da evolução da Doutrina Militar Terrestre (DMT) por meio das experiências provenientes de missões de paz.

Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema em pauta.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários, através dos seguintes contatos:

Maj **CLEIDILSON**

Celular: (83) 99890-3521/ e-mail: cleidilson@yahoo.com.br

De acordo com o que foi dito acima, qual é sua opinião a respeito das perguntas a seguir:

1. O senhor concorda que as informações prestadas por meio deste instrumento, sejam utilizadas para a confecção do estudo em pauta?

( ) Sim

( ) Não

2. Em que **missão** individual da ONU o senhor esteve? Qual foi a **função** exercida nela pelo senhor e qual foi o **ano de início** da sua participação na referida missão?

Resposta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. O senhor concorda que a participação de oficiais do Exército Brasileiro em missões de paz da ONU é relevante?

( ) Sim

( ) Não

Justifique(SFC): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. O senhor acredita que o ambiente, no contexto de uma missão de paz da ONU (diverso em pessoal e com realismo nas atividades), é propício para o levantamento de Conhecimentos de Interesse para a Doutrina (CID)?

( ) Sim

( ) Não

Justifique(SFC): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Durante a execução da missão, o senhor teve contato com militares de quantos países (caso não se recorde o número exato, diga o número que mais se aproxima do pedido)?

Resposta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. O senhor concorda que as observações feitas e experiências vivenciadas por oficiais do EB, durante a participação em missões de paz da ONU, podem contribuir para a evolução da DMT da Força?

Sim

Não

Justifique(SFC): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Durante a preparação ou execução de sua missão, o senhor recebeu alguma demanda de Elementos Essenciais de Informações Doutrinárias (EEID)?

Sim

Não

Caso a resposta tenha sido afirmativa, descreva quantas vezes isso ocorreu e quem realizou tal(is) solicitação(ões):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. O senhor observou algum Conhecimento de Interesse para a Doutrina (CID) durante a execução de sua missão?

Sim

Não

Justifique(SFC): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Caso o item anterior tenha sido afirmativo, o senhor participou/informou os CID observados?

Sim

Não

Se sim, assinale com/para quem?:

C Dout Ex/COTER

EME

Outro órgão. Qual?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Caso o item anterior tenha sido afirmativo, de que forma/meio o senhor participou/informou tais CID?

- ( ) Portal de Lições Aprendidas  
( ) Relatório Final de Missão no Exterior  
( ) Outro(s) meio(s)

Qual(is)? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. O senhor julga que seria útil para a sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos por oficiais do EB em missões de paz sob a égide da ONU, a implementação de um “Plano de Obtenção de Conhecimentos de Interesse para a Doutrina (POCID)”, a ser confeccionado pelo C Dout Ex e difundido, de forma compartimentada, para os oficiais que irão cumprir ou estejam cumprindo missões individuais da ONU, a fim de fomentar a coleta de CID para análise do C Dout Ex?

- ( ) Sim ( ) Não

Justifique(SFC): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Agradeço vossa importante contribuição para este trabalho. Desta maneira, estamos contribuindo para a evolução do Exército Brasileiro.

## ANEXO B - ENTREVISTA

Esta entrevista é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso do Maj Inf **CLEIDILSON MARCELO FERREIRA SIQUEIRA**, apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional, cujo tema é: **a sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos por oficiais do Exército Brasileiro (EB) em missões de paz sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU).**

Inserido no tema, encontra-se o problema que se pretende solucionar e que é descrito da seguinte forma: **a sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos pelos oficiais do EB em missões de paz da ONU é adequada ou pode ser aperfeiçoada?**

Pretende-se, por intermédio da compilação dos dados coletados, analisar a atual sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos pelos oficiais do EB em missões de paz da ONU, propondo melhoria para tal sistemática (se for conveniente).

A fim de subsidiar esta pesquisa, **o senhor foi selecionado**, por conta da função que ocupa, para responder às perguntas desta entrevista. Solicito-vos a gentileza de respondê-la da maneira mais atenciosa e completa que for possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para tal investigação, colaborando nos estudos acerca da evolução da Doutrina Militar Terrestre (DMT) por meio das experiências provenientes de missões de paz.

Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema em pauta.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários, através dos seguintes contatos:

Maj **CLEIDILSON**

Celular: (83) 99890-3521/ e-mail: cleidilson@yahoo.com.br

De acordo com o que foi dito acima, qual é sua opinião a respeito das perguntas a seguir:

1) O senhor concorda que as informações prestadas por meio deste instrumento, sejam utilizadas para a confecção do estudo em pauta?

*R: Concordo.*

2) Qual é a função desempenhada pelo senhor atualmente? Em que Organização Militar (OM)?

*R: Chefe da Seção de Lições Aprendidas do Centro de Doutrina do Exército do COTER.*

3) O senhor concorda que a participação de oficiais do Exército Brasileiro em missões de paz da ONU é relevante? Por que?

*R: Concordo. Esta participação é extremamente importante por 2 (dois) aspectos principais.*

*1- Contribuição relevante para elevar o nome do EB no cenário internacional.*

*2- Incorporação de ensinamentos desta natureza na instituição.*

4) O senhor acredita que o ambiente, no contexto de uma missão de paz da ONU (diverso em pessoal e com realismo nas atividades), é propício para o levantamento de Conhecimentos de Interesse para a Doutrina (CID)?

*R: Acredito sim, pois é um ambiente rico em ensinamentos que podem ser utilizados tanto em missões de paz como, por exemplo, em GLO no território nacional.*

5) O senhor concorda que as observações feitas e experiências vivenciadas por oficiais do EB, durante a participação em missões de paz da ONU, podem contribuir para a evolução da DMT da Força?

*R: Concordo. Inclusive há uma lição aprendida neste assunto, a qual atualizou a DMT, além de inúmeras melhores práticas que contribuem para o planejamento e execução de missões desta natureza ou similares.*

6) Qual é a opinião do senhor sobre a necessidade de evolução da DMT?

*R: A evolução da DMT é uma necessidade permanente, pois qualquer força armada precisa estar preparada para atuar e vencer as guerras futuras. Não adianta um*

*exército estar preparado para a guerra do passado, pois os avanços tecnológicos e o cenário atual oferecem outros desafios mais complexos do que os vivenciados no passado.*

7) De que forma/meio o oficial que esteja cumprindo uma missão da ONU no exterior pode compartilhar os CID observados com o C Dout Ex?

*R: Por meio do sistema de lições aprendidas (<https://licoesaprendidas.eb.mil.br>).*

8) O senhor concorda que uma adequada gestão do conhecimento é importante para a sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos pelos oficiais do EB em missões de paz das Nações Unidas? Por que?

*R: Concordo. Para que os conhecimentos colhidos possam ser armazenados e difundidos é necessária uma gestão adequada. O portal de lições aprendidas é uma ferramenta que realiza a coleta, análise e difusão dos CID.*

9) É comum o C Dout Ex realizar pedidos de Elementos Essenciais de Informações Doutrinárias (EEID) para os oficiais que irão cumprir ou estejam cumprindo missões individuais da ONU? Com que frequência e de que forma isso acontece?

*R: Sim, é comum e faz parte da prospecção doutrinária. Existem militares no exterior com a função de O Lig Dout, que realizam a coleta de CID baseado no PEEEx e seguindo as demandas do C Dout Ex.*

10) Qual é a opinião do senhor acerca de uma possível implementação de um “Plano de Obtenção de Conhecimentos de Interesse para a Doutrina (POCID)”, a ser confeccionado pelo C Dout Ex e difundido, de forma compartimentada, para os oficiais que irão cumprir ou estejam cumprindo missões individuais da ONU, a fim de fomentar a coleta de CID para análise do C Dout Ex?

*R: Sou de parecer desfavorável a confecção deste documento. Acredito que as ferramentas existentes já cumprem a finalidade de coleta de CID. Quanto ao aspecto de qual assunto específico a ser prospectado, o CCOPAB é o órgão do EB mais indicado a direcionar os pontos mais específicos de coleta de CID. O registro de todas as experiências inseridas no Portal de Lições Aprendidas já garante a análise destes CID por parte do C Dout Ex.*

11) O senhor deseja compartilhar mais alguma informação que julgue ser relevante para a análise da atual sistemática de aproveitamento dos conhecimentos doutrinários adquiridos pelos oficiais do EB em missões de paz das Nações Unidas e sua melhoria (se for o caso)?

*R: Gostaria de enfatizar a necessidade de aumentar a difusão do Portal de Lições Aprendidas para todos os militares designados para quaisquer missões, especialmente as no exterior, uma vez que há um banco de dados extremamente útil para os militares utilizarem como estudo prévio antes de suas missões.*