



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP Eng SEBASTIAN CUGINI CAMPS

**EMPREGO DE LIÇÕES APRENDIDAS NO EXÉRCITO URUGUAIO NAS
MISSÕES DE PAZ COM AS NAÇÕES UNIDAS**

**Rio de Janeiro
2019**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP Eng SEBASTIAN CUGINI CAMPS

**EMPREGO DE LIÇÕES APRENDIDAS NO EXÉRCITO URUGUAIO NAS
MISSÕES DE PAZ COM AS NAÇÕES UNIDAS**

Trabalho acadêmico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão Operacional.

**Rio de Janeiro
2019**



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEX - DESMIL
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

ASSESSORIA DE PESQUISA E DOCTRINA / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **Cap Eng SEBASTIAN CUGINI CAMPS**

Título: **EMPREGO DE LIÇÕES APRENDIDAS NO EXÉRCITO URUGUAIO NAS MISSÕES DE PAZ COM AS NAÇÕES UNIDAS**

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM _____ / _____ / _____ CONCEITO: _____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
LUIS AUGUSTO LOPES JUNIOR - Cap Presidente da Comissão	
ELVIS BARBOSA DE LIMA- Cap 1º Membro e Orientador	
FRANCISCO HAMILTON SOUSA JUNIOR- Cap 2º Membro e Orientador	

SEBASTIAN CUGINI CAMPS – Cap
Aluno

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 PROBLEMA	7
1.2 OBJETIVOS	7
1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES	8
2. METODOLOGIA	10
2.1 REVISÃO DE LITERATURA	10
2.2 COLETA DE DADOS	11
2.2.1 QUESTIONARIO	15
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	20

EMPREGO DE LIÇÕES APRENDIDAS NO EXÉRCITO URUGUAIO NAS MISSÕES DE PAZ COM AS NAÇÕES UNIDAS.

Sebastián Cugini Camps¹
Luis Augusto Lopes Junior²

RESUMO:

O Exército uruguaio tem uma rica e longa história em relação às Missões de Paz com as Nações Unidas. Estas são de importância vital para a nossa instituição, porque são uma ótima ferramenta para testar nossas capacidades e limitações de maneira prática e em um cenário único, bem como porque essas missões são uma continuação da política Internacional do Estado Uruguaio.

Neste artigo, procurarei abordar o uso correto das lições aprendidas em nossa força, como uma forma de treinar o futuros contingentes, seja em missões nas quais participamos por mais de uma década ou naquelas novas presentes hoje ou em um horizonte não tão distante.

PALAVRAS-CHAVE: missões de paz, lições aprendidas e rotação de contingentes.

RESUMEN:

El Ejército Uruguayo posee una rica y larga historia en lo que respecta a Misiones de Paz con las Naciones Unidas. Estas son de vital importancia para nuestra institución, ya sea porque son una gran herramienta para probar nuestras capacidades y limitaciones de forma práctica y en un escenario único, como también porque estas misiones son una forma de continuación de la política Internacional del Estado Uruguayo.

En el presente trabajo se buscara abordar la correcta utilización de lecciones aprendidas en nuestra fuerza, como forma de capacitar futuros relevos de contingentes a la hora de desplegarse, ya sea en misiones en las que participamos por más de una década o en aquellas nuevas que se presentan en la actualidad y en un horizonte no tan lejano.

PALABRAS-LLAVE: misiones de paz, lecciones aprendidas y rotación de contingentes.

¹Capitão da Arma de Engenharia da Turma 2009 da Escuela Militar Uruguai.

²Capitão da Arma de Engenharia da Turma de 2006 da AMAN.

1. INTRODUÇÃO

Com o propósito de fazer uma apresentação do tema e dos antecedentes de maneira clara e simples, será necessário falar sobre a rica história de participação do Exército Uruguaio no cumprimento de missões de paz com as Nações Unidas.

A história do Exército uruguaio em missões de paz das Nações Unidas, seja na forma de equipes de observadores ou contingentes no nível Batalhão ou Companhia, remonta à Guerra do Chaco entre Bolívia e Paraguai em 1928. Mais tarde, o número de observadores militares e contingentes, destinados em lugares como Camboja, Moçambique e Angola, aumentou com a participação em até 27 países de todo o mundo.



Figura 1- historico de destinos de missões do Exército uruguaio
Fonte- <https://ejercito.mil.uy>

Neste enquadramento, o presente projeto, abordará por meio da realização de uma análise bibliográfica e a enunciação de recomendações, o uso das lições aprendidas como a principal ferramenta e fonte de informação. Para melhorar o treinamento e aperfeiçoamento do pessoal militar que será empregado em futuras e atuais missões de paz com as Nações Unidas.

1.1 PROBLEMA

A fim de obter uma descrição precisa e concreta da situação que será apresentada neste artigo científico, o problema será apresentado como uma questão inicial, uma vez que, no contexto de uma investigação científica o problema pode se tornar uma questão ou afirmação, que propõe investigar as relações entre duas ou mais variáveis. Esta questão será denominada "Questão de Pesquisa", que buscará uma ruptura epistemológica, objetivando a realidade a ser abordada e permite chegar a uma resposta utilizando o método científico.

No sentido de orientar a pesquisa foi formulado o seguinte problema:

A vasta experiência acumulada ao longo dos anos em missões de paz pelo Exército Uruguaio, é propriamente usada para o aprendizado e aconselhamento de novos contingentes?

1.2 OBJETIVOS

Sendo coerente com o problema em estudo, este trabalho tem como objetivo geral, analisar através de questionário e estudo bibliográfico, a importância do emprego das lições aprendidas e a criação de uma célula de doutrina e lições aprendidas na E.N.O.P.U. (Escuela Nacional de Operaciones de Paz del Uruguay), deste modo contribuirá em modernizar o preparo e emprego dos futuros contingentes em missões de paz das Nações Unidas.

Enquanto como objetivos específicos, aqueles que permitem atingir o objetivo geral de estudo para solucionar o problema, e para viabilizar a consecução do objetivo geral, foram formulados os abaixo relacionados, que permitiram o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste estudo:

a) Revisão rápida da história das Operações de Manutenção da Paz da Organização das Nações Unidas.

b) Educação e treinamento de pessoal que participa de operações de manutenção da paz.

c) Identificar os benefícios do emprego das lições aprendidas em relação às missões de paz. A coleta de experiências militares e sua análise para transformá-las em lições aprendidas e obter feedback que servirão para atualizar, se necessário, a doutrina.

d) Reconhecer, a partir da opinião do pessoal destacado em contingentes anteriores, as principais necessidades de atualização, se for o caso, dos procedimentos, regras de engajamento e preparação do pessoal para os próximos contingentes.

e) Formular uma proposta para melhorias e soluções no preparo e emprego dos futuros contingentes em missões de paz.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

O Uruguai participa apenas das missões de paz patrocinadas por organizações internacionais que são enquadradas dentro de parâmetros semelhantes a aqueles definidos na Carta das Nações Unidas. Dentro deste ambiente, as Missões de Paz são Tratados realizados pelo Poder Executivo com o conselho do Sistema Nacional de Apoio às Operações de Manutenção da Paz, dependente do Ministério da Defesa Nacional, cumprindo a norma que determina que é o Poder Legislativo o responsável por autorizar a partida de militares do território nacional, por meio da Assembléia Geral, de acordo com o que estabelece a Constituição da República.

O Exército Uruguaio executa as operações dentro de sua doutrina, classificando-as como tarefas acessórias; o que contribui para o apoio à política externa do Estado.

Por isso fica estabelecido que é necessário manter a presença de membros do nosso exército nas referidas missões, para projetar uma imagem favorável no cenário nacional e internacional e atuar de acordo com a Política Externa do Estado Uruguaio, materializado através de:

- a) Participação em Missões de Paz.
- b) Adidos militares do nosso país no exterior.
- c) Outras formas de relacionamento (seminários, cursos, etc.).

Além do acima exposto, e para projetar a quantidade e qualidade das forças, foram emitidos conceitualmente as seguintes normas no nível da Força:

a) Considerar as Operações de Manutenção da Paz como uma questão de Estado, não como uma atividade do Exército Uruguaio.

b) Manter atualizado o planejamento correspondente para equipar e mobilizar até um Batalhão, para cumprir em tempo hábil os compromissos assumidos com a Organização das Nações Unidas para manter uma força à ordem.

c) Realizar uma seleção de pessoal, avaliando os mais capacitados em idiomas, e deste modo incentivar o autoaperfeiçoamento em diferentes idiomas.

Diante do exposto, fica claro que não apenas para o Exército, mas para o Estado Uruguaio, as missões de paz são uma questão de interesse do Estado, refletido depois de 67 anos ininterruptos de contribuir para a paz mundial em missões tão complexas quanto diversas. É esta responsabilidade, que exige que cumpramos esta missão com grande dedicação, atingindo os mais altos padrões operacionais, motivo pelo qual, a investigação, demonstrará que a grande quantidade de informação e experiência acumulada ao longo de mais de 6 décadas em missões de paz, será o subsídio para a existência de uma célula de lições aprendidas do Exército Uruguaio, para as missões atuais e futuras, como a nova missão nos Altos do Golan na Syria.

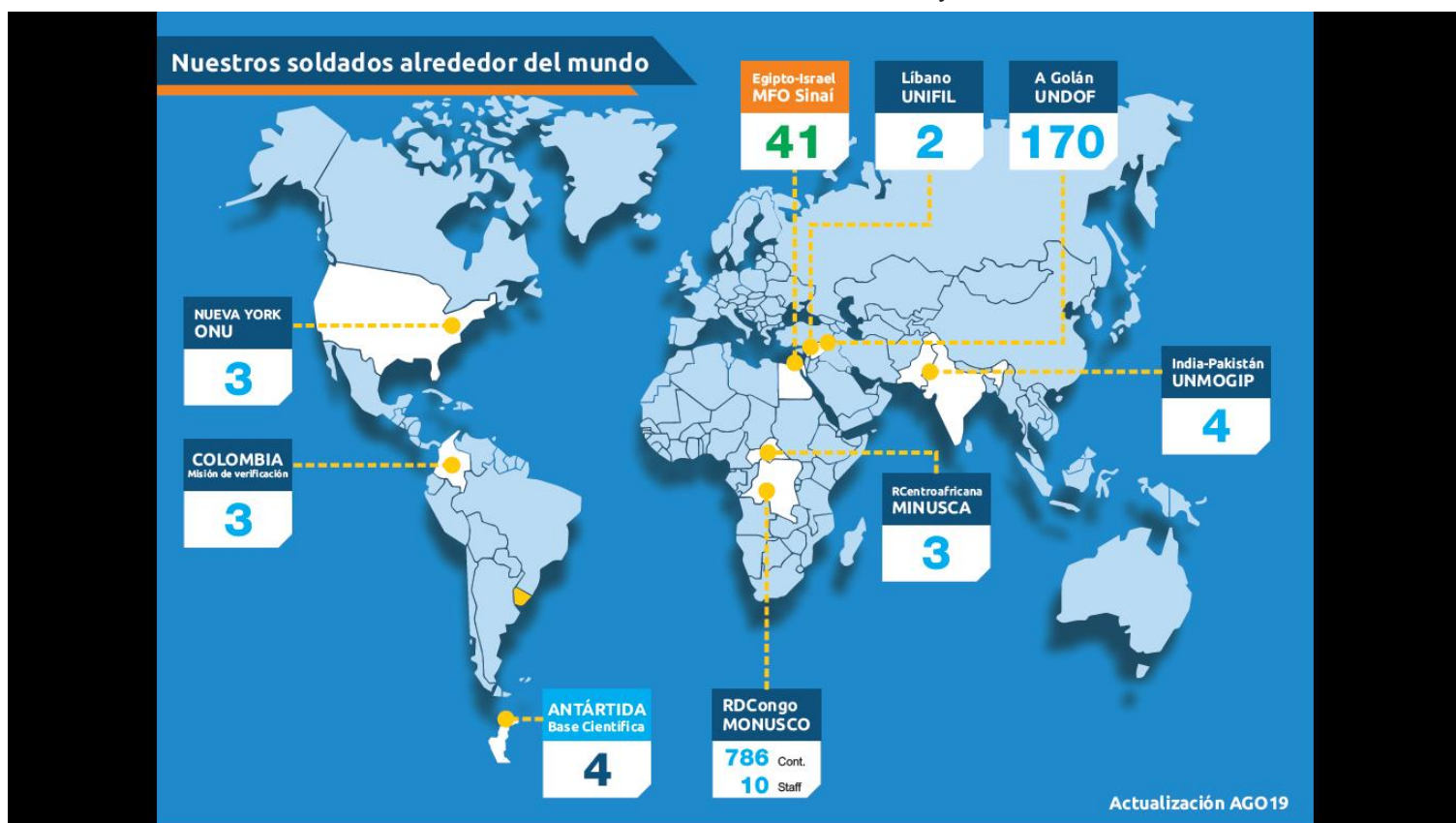


Figura 2- historico dos atuais destinos de missões do Exército uruguaio
Fonte- <https://ejercito.mil.uy>

Esta célula de lições aprendidas, seria responsável por obter, registrar e analisar todas as experiências militares adquiridas ao longo dos anos em missões de paz. Transformando-os em lições aprendidas, que permitem que, o aprendizado organizacional seja alcançado como nos exércitos modernos, tornando-se um impulsor de mudança na função de preparar futuras missões de tropas para missões de manutenção da paz.

Todos os argumentos apresentados caracterizam razões mais que suficientes para mostrar a serventia, as vantagens, inovações e contribuições que a realização desta pesquisa concede no preparo e emprego dos futuros contingentes em missões de paz as Nações Unidas.

2. METODOLOGIA

A fim de construir os instrumentos necessários para a obtenção de dados, a estratégia metodológica teórica a ser utilizada e as técnicas de coleta de informação são:

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizaram-se, os conceitos de pesquisa quantitativa, se realizará entrevistas e questionários. Os mesmos serão feitos a fontes qualificadas, por sua posição, adequação no assunto de estudo, ou experiência em missões de paz.

Quanto ao objetivo geral, a análise documental será a principal ferramenta a ser utilizada para a pesquisa, dentro do paradigma qualitativo, utilizando um delineamento metodológico exploratório-descritivo. Esta análise documental focará principalmente nos manuais, revistas e arquivos.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

Inicialmente o delineamento da pesquisa será realizado por meio de um análise das informações e idéias encontradas, a fim de viabilizar a solução do problema de pesquisa, sendo usado como fonte de informação pesquisas anteriores, revistas, artigos e manuais.

Foram utilizadas as palavras-chave lições aprendidas, missões de paz e rotação de contingentes, juntamente com seus correlatos em espanhol e inglês, na base de dados da biblioteca da Escola Nacional de Missões de paz

de Uruguay (ENOPU), do Instituto Militar de Estudos Superiores (IMES), em sítios eletrônicos de procura na internet e outros artigos e revistas especializadas.

O sistema de busca foi complementado pela coleta de entrevistas e experiências contadas por altos e antigos oficiais do Exército, tanto em atividade como em situação de reserva, com experiência no assunto.

Quanto ao tipo de lições aprendidas em missões de paz, a revisão de literatura limitou-se a operações de missões de paz com as Nações Unidas no nível Batalhão e Companhia, com enfoque nos contingentes de pessoal militar, e não para as equipes de observadores militares.

a. Critério de inclusão:

- Estudos publicados em espanhol ou inglês, relacionados à aprendizagem operacional e organizacional que deixa o análise das experiências militares e sua transformação em lições aprendidas; e
- Estudos qualitativos sobre as características das nossas missões de paz com as Nações Unidas com contingentes militares.

b. Critério de exclusão:

- Estudos cujo foco central seja relacionado estritamente com equipes de observadores militares.

2.2 COLETA DE DADOS

Na sequência do aprofundamento teórico a respeito do assunto, o delineamento da pesquisa contemplou a coleta de dados pela informação de pesquisas anteriores, artigos, questionário e entrevistas, feitas a fontes qualificadas.

Revisão rápida da historia das Operações de Manutenção da Paz da Organização das Nações Unidas:

O conceito de manutenção da paz das Nações Unidas nasceu em um momento em que as rivalidades da Guerra Fria paralisaram constantemente o Conselho de Segurança e as metas inicialmente eram limitadas a manter cessar-fogo e estabilizar as situações no terreno, dando um apoio crucial aos esforços políticos para resolver o conflito por meios pacíficos.

Essas missões eram compostas de observadores militares desarmados e tropas levemente armadas, realizando funções de vigilância, informação e criação de confiança.

A primeira operação de manutenção da paz armada foi a Primeira Força de Emergência das Nações Unidas em 1956, implantado com sucesso para responder à crise do Canal de Suez.

A Missão das Nações Unidas no Congo (ONUC - 1960) foi a primeira missão de larga escala que teve uma cota de quase 20.000 soldados durante o seu momento mais ativo; esta missão também revelou os riscos que envolve tentar estabilizar uma região devastada pela guerra.

O contexto estratégico dessas operações mudou fundamentalmente com o fim da Guerra Fria. As Nações Unidas modificaram e expandiram suas operações no terreno, passando de "missões tradicionais", com base em trefas de observação por militares, para atividades multidimensionais. Essas novas missões como um objectivo para assegurar a implementação de acordos de paz abrangentes e ajudar a estabelecer as bases de uma paz duradoura. A natureza dos conflitos também mudou ao longo dos anos. As operações de manutenção da paz das Nações Unidas, que inicialmente se estabeleceram para agir em conflitos entre estados, tiveram que lidar cada vez mais conflitos intra-estaduais e guerras civis.

Embora o pessoal militar continue sendo o elemento fundamental da maioria das operações, agora para: administradores, economistas, policiais, especialistas em leis, funcionários de remoção de minas, observadores eleitorais, observadores de direitos humanos, especialistas em assuntos civis e de governança, assistentes humanitários, especialistas em comunicação e informação pública.

Com o surgimento de novas crises em vários países e regiões, a função essencial de manutenção de paz das Nações Unidas, logo adquiriu um novo papel protagonista.

Na segunda metade da década de 90, o Conselho autorizou novas operações em Angola, Bósnia e Herzegovina, Croácia, Eslovênia Oriental, Antiga República Iugoslava da Macedônia, Guatemala e Haiti.

Na próxima década, o conselho de segurança também estabeleceu operações de manutenção da paz, em alguns países africanos, como Burundi, Chade e República Centro-Africana, Costa do Marfim, República Democrática do Congo, Eritreia / Etiópia, Libéria, Serra Leoa, Sudão e Síria.

O pessoal de manutenção da paz também teve que retomar as operações de manutenção vitais e construção da paz em lugares onde as frágeis condições de paz haviam se deteriorado, como o Haiti e Timor-Leste independente.

Na primeira década do século XXI, as operações de manutenção da paz foram sujeitas a pressão sem precedentes, e estão sendo cada vez mais solicitados a se implantar em ambientes operacionais remotos e inseguros e em contextos políticos instáveis.

As atuais operações multidimensionais de manutenção da paz continuarão facilitando os processos políticos, protegendo os civis, auxiliando no desarmamento, desmobilização e reintegração de ex-combatentes; apoiando a organização de processos eleitorais, protegendo e promovendo os direitos humanos.

A manutenção da paz sempre caracterizou-se pelo seu grande dinamismo e adaptou-se aos novos desafios.

Na prática, um treinamento especial é necessário porque a manutenção da paz envolve mais do que tarefas militares básicas, agora com as operações Multidimensional modernas, são necessárias várias habilidades diferentes e sofisticadas (GIL DE VARGAS JULIO 2015).

Em conclusão podemos afirmar que, em vista das operações cada vez mais multidimensionais, as forças de paz das Nações Unidas precisam de treinamento especializado e avanços na formação.

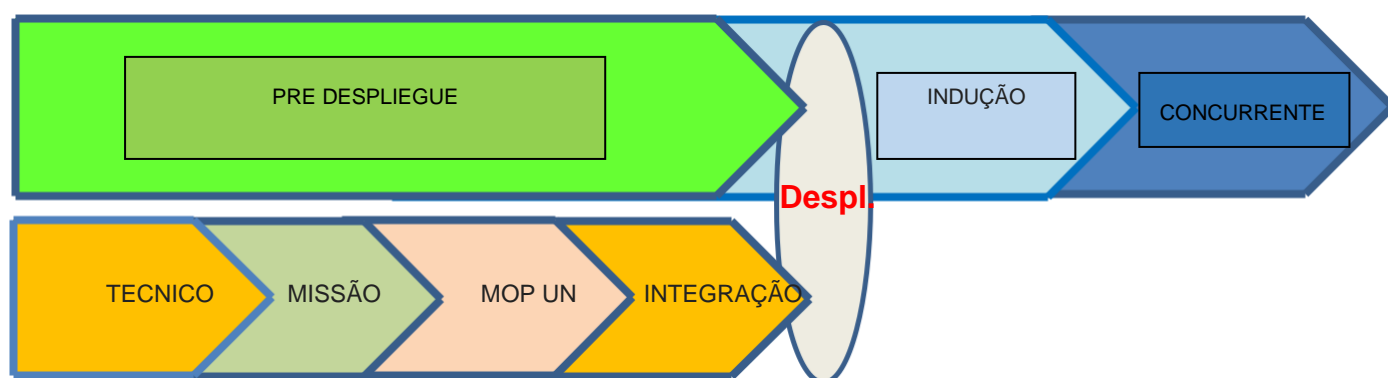
Educação e treinamento de pessoal que participa de operações de manutenção da paz:

Atualmente, a demanda por operações de paz é sem precedentes, e igualmente extraordinárias são as realidades que são apresentadas em cumprimento das missões atuais.

Também a natureza e complexidade das missões se verifica em Mandatos, que incluem tarefas multidimensionais, que demandam quantidade, diversidade e qualidade de pessoal e meios.

Em aspectos administrativos, deficiências ou falhas de treinamento gerariam questões disciplinares de entidade cujo status final indesejado seria o repatriamento de pessoal como penalidade para as infrações mais graves.

Fases no Treinamento de Operações de Manutenção da Paz



Iniciativas de treinamento

- 1) Determinação dos requisitos e fortalecimento das ferramentas de assistência para o treinamento;
- 2) Fortalecimento do gerenciamento de comunicações e informações para criar um fluxo de informações de várias vias;
- 3) Avaliação da efetividade do treinamento e educação:
 - Avaliações no momento da implantação na área da missão
 - Avaliações durante o período de implantação
 - Avaliações estaduais de aptidão operacional
 - Avaliações pós-implantação
- 4) Reconhecimento de treinamento" (Julián González Guyer, 2014).

Em conclusão, podemos afirmar que, os desafios mais notáveis na melhoria do treinamento de pessoal para realizar missões de paz são, ausência de vínculos estritos entre recrutamento, treinamento e implantação, falta de reconhecimento das implicações do treinamento de manutenção da paz e ausência de mecanismos sistematizados para garantir a qualidade do treinamento (certificação).

País	Población total (estimada)	Personal militar movilizado	Contribución con OPUNs (Julio 2011)	Ratio de Contribución	
				Cada 10.000 hab.	% de las Fuerzas armadas
Bangladesh	161.083.804 (Julio 2011)	156.753	10.654	0,65	6,80
India	1.205.073.612 (Julio 2011)	13.154.500	8.423	0,07	0,0006
Pakistán	190.291.129 (Julio 2011)	617.000	10.626	0,56	0,006
Nigeria	170.123.740 (Julio 2012)	80.000	5.632	0,33	7,04
Uruguay	3.316.328 (Julio 2012)	26.058*	2.428	7,32	9,32

Figura 3- Contribuição do pessoal para missões de paz em comparação com a população e a força militar mobilizada
Fonte- <http://www.enopu.edu.uy/>

Identificar os benefícios do emprego das lições aprendidas em relação às missões de paz:

O termo Lições Aprendidas é amplamente usado para descrever pessoas, coisas e atividades relacionadas à ação de aprender com a experiência para obter melhorias. Em geral, o procedimento das Lições Aprendidas em uma organização pode ser resumido como um sistema de abordagem formal à aprendizagem, através do qual seus membros individualmente e a organização como um todo, podem reduzir o risco de repetir erros do passado e Aumente as chances de sucessos repetidos. No contexto militar, significa reduzir os riscos operacionais, aumentar a eficiência e aumentar a eficácia operacional. As lições aprendidas descrevem mais do que apenas aprender com a experiência. O aprendizado deve ser usado para justificar as mudanças que nos levarão a melhorar nosso desempenho. Dependendo do emprego feito por cada nação, o termo Lições Aprendidas pode ser encontrado aplicado ao resultado final de um processo formal de aprendizado ou aos resultados imediatos (ANTONIO RUIZ BENITEZ, 2015).

Levando para o exército uruguaio, com o termo lições aprendidas, nos referimos à aplicação da capacidade que possuímos e sempre tivemos de pessoas aprendendo com nossa própria experiência ou com outras pessoas.

No caso da Espanha, sua entrada na OTAN, a profissionalização de suas Forças Armadas, e a participação em missões internacionais, tornou necessário criar um sistema de feedback dos ensinamentos, que permite atualizar e adaptar a implementação de uma série de melhorias no Exército, com base em experiências assimiladas. O que fazemos agora, e talvez o mais importante, é registrar nossas experiências e, antes de aplicá-las, submetê-las a uma análise, mas

sempre mantendo um registro dessas experiências, suas análises e como e por que elas foram aplicadas para mudar algo para melhor. Se colocarmos essa teoria em prática, o que alcançamos nesses anos de desenvolvimento e implementação do conceito é ter uma caixa grande e cheia de experiências, analisadas e valorizadas e, assim, as lições aprendidas hoje são aplicadas no exército espanhol aos campos de:

- A preparação, fundamentalmente, adaptando os procedimentos de uso das unidades;
- O equipamento, iniciando processos de aquisição e melhoria de materiais e estabelecendo os critérios para eles;
- Ensino

O processo do LLAA, consiste em seis fases (observação, análise, aprovação interna, implementação, sanção e disseminação), nenhuma mais importante que outra, embora a verdade seja que, se tudo não for alcançado, o objetivo final não será alcançado. O campo mais interessante de extração do LLAA é o das operações no exterior, onde as unidades aplicam seus procedimentos e dão tamanho ao treinamento e preparação.

Ao longo desses anos, com as lições aprendidas, o trabalho foi realizado em duas direções, principalmente:

- 1) Um trabalho árduo de coleta de informações;
- 2) Divulgação das informações recebidas e convenientemente preparadas, por meio de entrevistas pós-missão, relatórios sobre zonas de operações, relatórios monográficos e relatórios sobre proteção da força.

Desde a sua implementação, a aplicação adequada do processo de lições aprendidas vem causando inúmeras mudanças, que levaram a mudanças substanciais na instituição, a ponto de poder falar sobre pequenas revoluções, nas áreas de inovação tecnológica, inovação organizacional, inovação doutrinária, e em relação à geração de novos contingentes.

Em conclusão, o sistema de lições aprendidas é totalmente consolidado como uma ferramenta para apoiar a tomada de decisões nos mais altos níveis de comando do Exército Espanhol. As lições aprendidas contribuíram significativamente para promover as mudanças necessárias na doutrina orgânica e até na idiossincrasia do próprio Exército.

As missões internacionais têm sido o verdadeiro motor da mudança, a necessidade de enfrentar missões em cenários muito diferentes forçando um processo constante de revisão e adaptação" (ANTONIO RUIZ BENITEZ, 2015).

2.2.1. QUESTIONARIO

Reconhecer, a partir da opinião do pessoal destacado em contingentes anteriores, as principais necessidades de atualização, se for o caso, dos procedimentos, regras de engajamento e preparação do pessoal para os próximos contingentes.

A amplitude do universo foi estimada a partir do efetivo de militares que retornou recentemente de missões de paz com as Nações Unidas no Batalhão Uruguai IV no Congo. O estudo e a amostra selecionada para responder aos questionários foram limitados particularmente aos militares que exerciam funções como comandantes de companhia, e Estado Maior do Batalhão, devido à sua função, posição e gestão de pessoal.

Dessa forma, a população a ser estudada foi de 5 Capitães e 5 membros do Estado Maior do Exército Uruguaio, e a fim de atingir uma maior confiabilidade das induções realizadas, buscou-se atingir como parâmetros o nível de confiança igual a 95% e erro amostral de 5%. A sistemática de distribuição dos questionários ocorreu indiretamente (questionário através do email), para os 10 militares, devido ao fator distância, por me encontrar no Brasil.

Foi realizado um pré-teste com 3 militares que já realizaram missões de paz no passado, atendendo aos pré-requisitos para integrar a amostra proposta no estudo, para identificar possíveis falhas no instrumento de coleta de dados. Ao final do pré-teste, não foram encontrados erros que justificassem alterações no questionário, Portanto, seguiram-se os demais de forma idêntica.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa sobre as necessidades de atualização dos procedimentos de preparação do pessoal, para os próximos contingentes, obteve os resultados, apresentados nas tabelas e gráficos a seguir:

TABELA 1 - Avaliação da amostra, em valores absolutos, sobre se eles e sua equipe fizeram o curso pré-missão.

Curso pré-missão	Amostra	
	Valor absoluto	Percentual
Sim	10	100,0%
Não	0	0%
TOTAL	10	100,0%

Fonte: O autor.

A percepção da amostra, claramente, é que o 100% do pessoal que sai de missão faz o curso pré-missão, independentemente do grau ou posição. Provando que a nossa escola de missões de paz (E.N.O.P.U.), cumpre com seu objetivo de preparar futuros contingentes, independente se foi sua primeira missão ou não.

Foram levantadas 4 opções, para avaliar dentro do curso quais tópicos acreditam que serão os mais úteis.

TABELA 2 - Opinião absoluta e percentual do total da amostra acerca de quais tópicos do curso acreditam que serão os mais úteis.

Tópicos	Amostra	
	Valor absoluto	Percentual
Regras de engajamento	4	40,0%
SEA (sexual exploitation and abuse)	2	20,0%
Logística	0	0%
Operações	4	40,0%
TOTAL	10	100,0%

Fonte: O autor

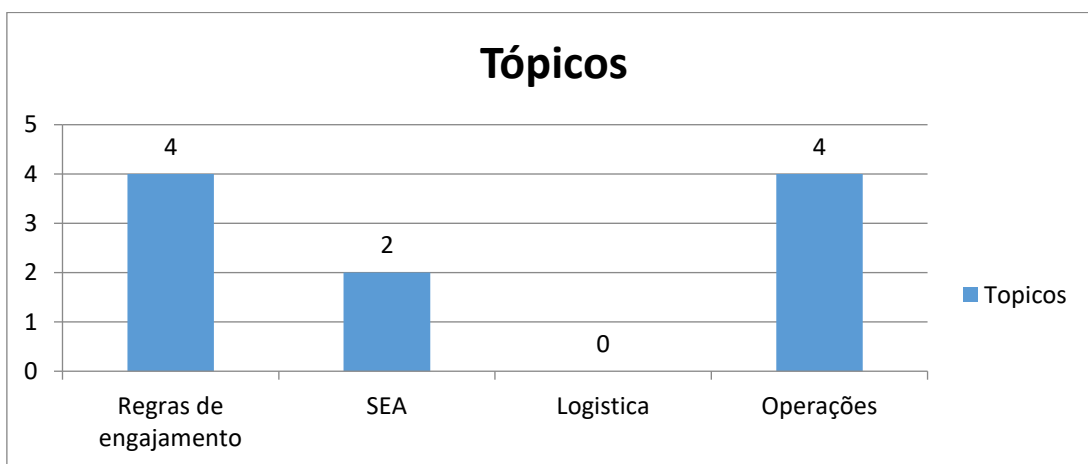


GRÁFICO 1 – Opinião da amostra, em quantidade de respostas, sobre quais tópicos do curso acreditam que serão a mais útil.

Fonte: O autor

A partir deste resultado, observa-se uma coerência, com que os dois assuntos do curso que são considerados os mais úteis e importantes, são dois assuntos que se adaptam melhor a serem dados através das lições aprendidas.

TABELA 3 - Avaliação da amostra, em valores absolutos, sobre se este curso traz novos conhecimentos aos já realizados anteriormente.

	Amostra	
	Valor absoluto	Percentual
Novos Conhecimentos		
Sim	4	40,0%
Não	6	60,0%
TOTAL	10	100,0%

Fonte: O autor

Neste item, procurou-se mostrar que as informações fornecidas durante o curso de treinamento pré-missão, não estão sendo atualizadas, para os contingentes, novas informações sobre a situação operacional na área da missão, senão que estão repetindo dados já fornecidos anteriormente. O resultado reflete uma clara falta de atualização de instruções, que não acompanha as constantes mudanças na área da missão.

TABELA 4 - Avaliação da amostra, em valores absolutos, sobre se as lições aprendidas foram usadas melhorariam o curso.

	Amostra	
	Valor absoluto	Percentual
Melhoraria o curso		
Sim	9	90,0%
Não	1	10,0%
TOTAL	10	100,0%

Fonte: O autor.

Neste item, percebe-se a clara necessidade percebida por a amostra, sobre a necessidade de lições aprendidas para melhorar o curso e atualizar as informações fornecidas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto às questões de estudo e objetivos propostos no início deste trabalho, conclui-se que a presente investigação, atendeu ao pretendido, ampliando a compreensão sobre a opinião dos militares do Exército Uruguaio que retornaram recentemente de missões de paz com as Nações Unidas.

A revisão de literatura possibilitou concluir que, o objetivo do procedimento de Lições Aprendidas, é aprender eficientemente com a experiência além de fornecer justificativas validadas para alterar a maneira atual de fazer as coisas e melhorar o desempenho, tanto durante o desenvolvimento de uma operação em andamento, como nos sucessivos que são realizados. Isto exige que sejam significativos e que sejam submetidos à consideração da autoridade apropriada e responsável por sua consideração. Devemos lembrar que as Lições Aprendidas, são o resultado de todo um processo, que tem sua origem na observação de um fato específico, que por ser novo e relevante, pode ser estudado, seja para adotar medidas corretivas ou para tomá-lo como exemplo ou padrão de ação.

A compilação de dados, e os resultados de pesquisa de campo apresentaram, uma clara necessidade de valorização das Lições Aprendidas, para fazer frente, a uma realidade que mostra, que nossos cursos atuais de treinamento pré-missão, não são atualizados e não acompanham as rápidas mudanças do ambiente operacional.

Neste sentido, recomenda-se a criação de uma célula de doutrina e lições aprendidas em missões de paz na ENOPU, para atualizar e revitalizar os treinamentos pré-missão, aproveitando o rico recurso humano que temos com experiência passada e atual. Usando como matéria prima experiências pessoais e relatórios pós-missão, depois de serem submetidos a estudo e aprovação de nossas escolas de táticas.

Por fim, conclui-se, portanto, que é inegável dar maior importância e participação às Lições Aprendidas em nosso Exército, aproveitando a entrada contínua de experiências de nossas missões de paz com as Nações Unidas.

REFERÊNCIAS

Capitão (R) Juan L. ESTEYRO. **“La Difícil Profesion de la Paz”** Centro Coordinador de Operaciones de Paz del Ejército CCOPE. Montevideo, 2015.

Julian G. GUYER. **“The Uruguayan contribution to United Nations peace operation: motivation and interpretative analysis of its record”**. Montevideo, 2014.

URUGUAY. Ejército. Escuela Nacional de Operaciones de Paz del Uruguay, **ENOPU**. Disponível em: <http://www.enopu.edu.uy/>. Acesso em: 20 junho. 2019.

_____. _____. Missões de Paz. Disponível em: <https://ejercito.mil.uy>. Acesso em: 5 junho. 2019.

_____. _____. Cnel (R) Roberto GIL DE VARGAS. **“Educación y Entrenamiento Del personal de la Región Americana que participa en Operaciones de Paz”**. Montevideo. Parte 1 e parte 2. Julho 2015.

_____. _____. Instituto Militar de Estudios Superiores, **IMES**. Disponível em: <http://www.imes.edu.uy/new/>. Acesso em: 12 junho. 2019.

Antonio RUIZ BENÍTEZ. **Sistema de Lecciones Aprendidas en Conflictos en el Ejército Español**. Disponível em: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es>. Acesso em: 12 Agosto. 2019.

OODA loop. **WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre**. Flórida: Wikimedia Foundation. Disponível em: http://en.wikipedia.org/wiki/OODA_loop. Acesso em: 12 junho. 2019.