

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

Maj Art PAULO **ZILBERMAN** HENRIQUES

**A formulação de produtos doutrinários por  
Grupos de Trabalho Específicos no Exército Brasileiro**



Rio de Janeiro  
2020

Maj Art PAULO **ZILBERMAN** HENRIQUES

**A formulação de produtos doutrinários por  
Grupos de Trabalho Específicos no Exército Brasileiro**

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.

Orientador: Ten Cel Art Francisco Eduardo Fernandes Henn

Rio de Janeiro  
2020

H519f    Henriques, Paulo Zilberman

A formulação de produtos doutrinários por Grupos de Trabalho Específicos no Exército Brasileiro./ Paulo Zilberman Henriques —2020.

49 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Francisco Eduardo Fernandes Henn

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)—Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2020.

Bibliografia: f. 48- 49

1. DOCTRINA MILITAR TERRESTRE 2. EXÉRCITO BRASILEIRO 3. GRUPOS DE TRABALHO I.Título.

CDD 355.4

Maj Art PAULO ZILBERMAN HENRIQUES

## **A formulação de produtos doutrinários por Grupos de Trabalho Específicos no Exército Brasileiro**

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.

Aprovado em 26 de outubro de 2020.

### COMISSÃO AVALIADORA

---

Francisco Eduardo Fernandes Henn - Ten Cel Art - Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Rodrigo Brandão da Moita - Ten Cel Art – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Robson Pinheiro Dantas – Maj Art - Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha família, fortaleza nesta caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelas graças recebidas e por sua misericórdia, sempre em medida cheia e transbordante, além do meu merecimento.

Ao meu orientador, TC Fernandes Henn, pelas orientações transmitidas e por suas pertinentes observações, essenciais ao aprimoramento deste trabalho de pesquisa.

Aos prestimosos colaboradores deste trabalho de pesquisa, por sua voluntariosa contribuição.

À minha família, pela força que me sustenta e compreensão por minha constante ausência, o que me permite prosseguir me dedicando ao serviço da Pátria.

“Um especialista que tenha passado a metade da sua vida tentando dominar todos os aspectos de algum assunto obscuro certamente terá maiores probabilidades de obter progressos do que um homem que esteja há pouco tempo tentando dominá-lo” (CLAUSEWITZ).

## RESUMO

A doutrina militar pode ser entendida como um corpo de ideias e experiências essencial para a forma de organização, preparo e emprego de uma força armada. Por sua característica basilar, se constitui um fator determinante da capacidade operativa de uma força. O desafio de fazer evoluir a doutrina de forma a acompanhar a velocidade da Era do Conhecimento obriga o Exército Brasileiro a empregar da melhor forma os recursos de pesquisa disponíveis na Instituição, segundo uma eficiente gestão do conhecimento doutrinário. Atualmente, são encarregados dos projetos de formulação de produtos doutrinários os estabelecimentos de ensino e as organizações militares considerados mais aptos conforme o assunto tratado. Essa forma de gestão da produção doutrinária não integra no processo de desenvolvimento da doutrina militar terrestre o conhecimento e as experiências dos especialistas que se encontram dispersos pela Força. A presente pesquisa se propõe a estudar a efetividade de uma nova forma de execução de projetos de formulação doutrinária no Exército Brasileiro, baseada em Grupos de Trabalho Específicos compostos por especialistas. Para isso, foram verificados os marcos regulatórios que balizam a produção doutrinária na Instituição, no âmbito do Sistema de Doutrina Militar Terrestre. A gestão do conhecimento doutrinário e a gestão por competências na área da doutrina foram estudadas de forma a sustentar as conclusões do trabalho, que contou com a opinião de especialistas na área da doutrina. Por fim, o trabalho apresenta conclusões que podem contribuir com o processo de transformação do Exército Brasileiro no que diz respeito à evolução da doutrina militar terrestre em face dos desafios da Era do Conhecimento.

Palavras-chave: Doutrina Militar Terrestre. Exército Brasileiro. Grupos de Trabalho.

## **ABSTRACT**

The military doctrine can be understood by a body of ideas and experiences that are essential to the organization, preparation and employment of an armed force. The doctrine has a base characteristic, which is the reason for being the determining factor in the operative capacity of a force. The challenge of developing the doctrine in order to keep up with the Information Age impels the Brazilian Army to best apply the research resources available at the Institution, according to an efficient management of doctrinal knowledge. Currently, the educational establishments and military organizations considered the most apt according to the subject matter are the ones in charge of projects devising doctrinal products. This form of doctrinal production management fails to take advantage of the knowledge and experiences of specialists who are dispersed by the Force in the development of the Land Military Doctrine. This research intends to study the effectiveness of a new way of executing projects of doctrinal development in the Brazilian Army, based on Specific Working Groups formed by specialists. For this, the regulatory frameworks that guide the doctrinal production in the Institution were verified, within the scope of the Land Military Doctrine System. The administration of doctrinal knowledge and the management by expertise in the field of doctrine were assessed in order to sustain the conclusions of the work, which had the opinion of experts in the field. Finally, this work presents conclusions that can contribute to the process of transformation of the Brazilian Army with regard to the evolution of the Land Military Doctrine toward the challenges of the Information Age.

Keywords: Land Military Doctrine, Brazilian Army, Working Groups.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores determinantes das capacidades.....	21
Figura 2 - Hierarquia das publicações.....	23
Figura 3 - Processo de pesquisa doutrinária do EB. ....	25
Figura 4 - Ciclo de produção doutrinária. ....	26
Figura 5 - A integração das FCD no ciclo para obtenção dos Prod Dout. ....	30

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Responsabilidades dos órgãos quanto às publicações doutrinárias. ....	27
Quadro 2 - Entrevistas: opiniões sobre o prejuízo na formulação dos produtos doutrinários por conta de outras atividades do Estb Ens ou OM.....	42
Quadro 3 - Entrevistas: opiniões sobre as limitações no encargo de formulação de produtos doutrinários a Estb Ens e OM do Exército. ....	43
Quadro 4 - Entrevistas: opiniões sobre a formulação de produtos doutrinários por GT específicos composto por especialistas com dedicação exclusiva por tempo determinado.....	44

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BTIEx	Banco de Talentos de Inativos do Exército
C Dout Ex	Centro de Doutrina do Exército
COTER	Comando de Operações Terrestres
C Mil A	Comandos Militares de Área
CID	Conhecimentos de Interesse da Doutrina
DECEX	Departamento de Educação e Cultura do Exército
DGP	Departamento-Geral do Pessoal
DCIPAS	Diretoria de Civis, Inativos, Pensionistas e Assistência Social
DMT	Doutrina Militar Terrestre
EEID	Elementos Essenciais de Informações Doutrinárias
EsAO	Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais
ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
Estb Ens	Estabelecimentos de Ensino
EME	Estado-Maior do Exército
EB	Exército Brasileiro
FCD	Fontes do Conhecimento Doutrinário
F Ter	Força Terrestre
FA	Forças Armadas
GU	Grandes Unidades
GT	Grupo de Trabalho
Lç Apr	Lições Aprendidas
MC	Manual de Campanha
ME	Manual de Ensino
MF	Manual de Fundamentos
OM	Organizações Militares
OADI	Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército
ODS	Órgãos de Direção Setorial
Pesq Dout	Pesquisa Doutrinária
PDDMT	Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre
PTTC	Prestadores de Tarefa por Tempo Certo
Prod Dout	Produtos Doutrinários
SIDOMT	Sistema de Doutrina Militar Terrestre

SISGESTA Sistema de Gestão de Talentos

TIC Tecnologia da Informação e Comunicações

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
2	<b>A FORMULAÇÃO DOUTRINÁRIA NO EXÉRCITO BRASILEIRO</b> .....	20
2.1	O PAPEL DA DOUTRINA.....	20
2.2	O SISTEMA DE DOUTRINA MILITAR TERRESTRE.....	22
2.3	A FORMULAÇÃO DE PRODUTOS DOUTRINÁRIOS.....	25
3	<b>A GESTÃO DO CONHECIMENTO DOUTRINÁRIO NO EXÉRCITO BRASILEIRO</b> .....	29
3.1	A PESQUISA DOUTRINÁRIA .....	31
3.2	A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ÁREA DA DOUTRINA.....	32
4	<b>A FORMULAÇÃO DE PRODUTOS DOUTRINÁRIOS POR GRUPOS DE TRABALHO ESPECÍFICOS</b> .....	37
4.1	A CONSTITUIÇÃO DE GRUPOS DE TRABALHO <i>AD HOC</i> .....	37
4.2	O IMPACTO NA EFETIVIDADE DA DOUTRINA MILITAR TERRESTRE.....	40
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	46
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48

## 1 INTRODUÇÃO

A doutrina militar pode ser entendida como um conjunto de ideias, procedimentos e experiências construído ao longo do tempo por uma instituição militar. Tal fonte de conhecimento fundamenta a forma de organização, preparo e emprego da tropa, de forma a capacitá-la a enfrentar os desafios presentes e futuros. A doutrina é, portanto, basilar, motivo pelo qual se constitui um fator determinante da capacidade operativa de uma força.

A constante evolução característica da Era do Conhecimento obriga, entretanto, a uma permanente transformação dos conceitos e procedimentos previstos na doutrina. Novas tecnologias, novas formas de combater e novas condicionantes operacionais impõem mudanças à Instituição, demandando, assim, novas capacidades.

A gestão da doutrina no Exército Brasileiro (EB) é realizada no âmbito do Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT). Nele, estão previstos os atores, os processos e os meios para se manter uma Doutrina Militar Terrestre (DMT) efetiva e confiável, capaz de orientar a Força no cumprimento de suas missões. Para isso, a atividade de produção doutrinária deve ocorrer permanentemente, em um ciclo de planejamento, formulação, validação e difusão dos Produtos Doutrinários (Prod Dout).

Nesse processo, a formulação doutrinária diz respeito à elaboração e à revisão dos produtos doutrinários, em sua maioria, manuais de campanha. Essa tarefa é desenhada de forma a aproveitar os recursos de pesquisa existentes na Força Terrestre (F Ter), a partir de uma eficiente gestão do conhecimento doutrinário. Dentre eles, destacam-se os especialistas nas diversas áreas do conhecimento.

Entretanto, a prática atual se concentra apenas na mobilização dos Estabelecimentos de Ensino (Estb Ens) e Organizações Militares (OM) considerados com melhores aptidões para desenvolver os produtos doutrinários determinados. Essas unidades militares cumprem a missão recebida com os seus quadros disponíveis no momento, que nem sempre reúnem especialistas no assunto tratado. Além disso, a formulação doutrinária se acumula a outras tantas tarefas cotidianas e rotineiras, de níveis de importância incomparavelmente inferiores, provocando a dispersão do esforço necessário à sua consecução.

Assim, a formulação doutrinária termina por não espelhar o papel fundamental que a doutrina desempenha na Força Terrestre. O desafio de fazê-la evoluir na velocidade da Era do Conhecimento demanda o aproveitamento dos melhores recursos disponíveis na Instituição.

A forma de se aproveitar as fontes de conhecimento e experiência existentes no desenvolvimento e na evolução da Doutrina Militar Terrestre se apoia na gestão por competências na área da doutrina. Essas fontes de conhecimento são constituídas de especialistas nos mais variados assuntos e se encontram dispersas na Instituição.

Enquanto o SIDOMT reconhece a importância de tais especialistas para a elaboração da Pesquisa Doutrinária (Pesq Dout), seu aproveitamento na formulação de produtos doutrinários não vem sendo realizado de forma sistemática. O encargo de elaboração ou revisão de manuais apenas excepcionalmente pode ser atribuído a um Grupo de Trabalho (GT) composto por especialistas no tema do projeto, segundo as normas do SIDOMT. Além disso, o dispositivo que prevê a participação de especialistas em projetos doutrinários a configura como uma mera consultoria por conta de diversos entraves existentes nas normas, como a colaboração ser prevista à distância e não ser possível que ocorra prejuízo de suas atividades normais de trabalho (BRASIL, 2015c, *passim*).

Nesse contexto, foi formulado o seguinte problema: em que medida a formulação de produtos doutrinários por Grupos de Trabalho Específicos no Exército Brasileiro contribuiria para tornar mais efetiva a Doutrina Militar Terrestre?

A resposta a essa pergunta poderá ser alcançada a partir de objetivos que estabelecem os rumos da presente pesquisa. O objetivo geral foi definido da seguinte forma: estudar a efetividade da formulação de produtos doutrinários por Grupos de Trabalho Específicos no Exército Brasileiro.

Com a finalidade de atingir o objetivo geral proposto, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o papel da doutrina no Exército Brasileiro;
- b) Identificar a formulação de produtos doutrinários como processo do Sistema de Doutrina Militar Terrestre;
- c) Identificar as normas atuais do Exército Brasileiro que preveem a formulação doutrinária por meio de Grupos de Trabalho Específicos;

d) Relacionar a gestão do conhecimento doutrinário no Exército Brasileiro à atividade de formulação doutrinária;

e) Descrever a gestão por competências na área da doutrina no Exército Brasileiro; e

f) Relacionar a gestão por competências à formulação de produtos doutrinários por Grupos de Trabalho Específicos no Exército Brasileiro.

Do ponto de vista cronológico, a pesquisa estudará regulamentos e processos atuais do Exército Brasileiro, abrangendo como marco temporal o processo de transformação do Exército, que vem ocorrendo na presente década. Os marcos regulatórios que abarcam o objeto da pesquisa foram atualizados no escopo do referido processo de transformação, o que permite a prospecção dos dados mais pertinentes.

Quanto ao espaço, a pesquisa se delimita ao Exército Brasileiro, focando nos aspectos relacionados à formulação doutrinária. Serão estudados os regulamentos internos da Instituição que codificam o tema em questão, cuja validade se encontre vigente nos dias atuais.

No que diz respeito ao tema central do presente trabalho de pesquisa, buscar-se-á estudar a formulação de produtos doutrinários por Grupos de Trabalho Específicos no Exército Brasileiro. O tema se restringe aos produtos doutrinários cuja produção é planejada pelo Centro de Doutrina do Exército (C Dout Ex), no escopo do SIDOMT, particularmente os manuais de campanha, e não inclui aspectos particulares da gestão de pessoal no âmbito do Exército Brasileiro.

A relevância do estudo se mostra na importância que o tema possui para a Instituição e sua aplicabilidade.

A doutrina militar compreende o conjunto harmônico de ideias e de entendimentos que define, ordena, distingue e qualifica as atividades de organização, preparo e emprego das Forças Armadas (FA). Engloba a administração, a organização e o funcionamento das instituições militares (como organizar, como equipar, como combater) (BRASIL, 2019c, p. 1-2).

A definição acima, constante do manual de campanha Doutrina Militar Terrestre (2019), evidencia a importância da doutrina para o próprio cumprimento da missão síntese do Exército Brasileiro. A doutrina é, dentre os fatores determinantes da capacidade operativa da Força, o elemento base para os demais, que juntos formam o acrônimo DOAMEPI – Doutrina, Organização (e/ou processos), Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura (BRASIL, 2019c, p. 3-3).

Como se pode observar no site do C Dou Ex, “resumidamente, Doutrina é a ‘personalidade permeando todos os escalões, sejam de planejamento ou de execução de um exército’” (BRASIL, 2020).

A doutrina se materializa nos produtos doutrinários, cuja formulação é o foco desta pesquisa. Assim, o presente estudo trata efetivamente da evolução da doutrina militar terrestre, alinhando-se à Concepção de Transformação do Exército (BRASIL, 2013), que assim visualiza o EB na Era Conhecimento:

A evolução para a Era do Conhecimento pressupõe uma Força com novas capacidades e competências, integrada por pessoal altamente capacitado, treinado e motivado, apta a empregar armamentos e equipamentos com alta tecnologia agregada e *sustentada em uma doutrina autóctone, efetiva e em constante evolução*. (BRASIL, 2013, p. 12, grifo nosso).

Para que seja efetiva, a produção doutrinária deve incorporar as novas capacidades e competências que o Exército espera possuir na Era do Conhecimento, atualizando as concepções e os conceitos doutrinários por meio da formulação de manuais (BRASIL, 2019b, p. 3). A diretriz para o projeto “Força da Nossa Força” considera como premissa que, até 2022, “a Doutrina Militar Terrestre estará atualizada, utilizando-se dos conceitos da Era do Conhecimento e em constante evolução” (BRASIL, 2014a, p. 7).

As características da Era do Conhecimento exigem cada vez mais especialização profissional em cada assunto. A gestão eficiente do conhecimento doutrinário que se encontra disperso na Força permite tornar realidade a efetividade da produção doutrinária, de modo que a doutrina seja “importante vetor impulsionador do Processo de Transformação [...] com a finalidade de introduzir os conceitos da Era do Conhecimento no âmbito de toda a Instituição” (BRASIL, 2013, p. 31).

Assim, a presente pesquisa pretende estudar uma matéria de grande valor para a Força, com foco em uma forma de evolução de sua base doutrinária. Ao mesmo tempo, o estudo almeja contribuir para o progresso das Ciências Militares, ao esclarecer a situação atual em que se encontra o objeto em questão e relacionar seus contornos a outros conhecimentos existentes, produzindo uma nova percepção sobre o tema e facilitando trabalhos futuros.

A metodologia empregada evidencia os procedimentos que foram adotados na pesquisa. Com o objetivo de resolver o problema já apresentado, alguns processos foram seguidos no intuito de observar o rigor científico do trabalho.

O presente estudo pode ser caracterizado, de modo geral, como uma *pesquisa qualitativa*, porquanto buscou compreender os processos que envolvem a produção doutrinária no EB a partir de um ponto de vista específico, suportado por uma análise de documentos e de opiniões de especialistas no tema.

Sua característica como *pesquisa descritiva* fica evidenciada na busca pela descrição de processos existentes, correlacionando-se aspectos da produção doutrinária com a gestão do conhecimento doutrinário. Pode também ser identificada como uma *pesquisa aplicada*, enquanto visa a resolver um problema concreto de ordem prática, com possível aplicação direta pela Instituição como processo de formulação doutrinária.

A prospecção do estudo se baseou em uma *pesquisa bibliográfica e documental*, pois buscou a coleta de dados em publicações de acesso geral e documentos internos da Instituição, com a preocupação de constituírem dados fidedignos e valiosos para o trabalho.

O *universo* das fontes levantadas a partir da leitura exploratória e seletiva foi constituído de publicações do Ministério da Defesa e do Exército Brasileiro, trabalhos acadêmicos realizados nas escolas de aperfeiçoamento e altos estudos militares do Exército Brasileiro, livros e artigos científicos publicados em revistas militares relacionadas ao tema e em sítios da rede mundial de computadores.

A exploração visou ampliar o referencial teórico sobre o tema, levantando-se o papel da doutrina no EB, os processos previstos no SIDOMT para a formulação de produtos doutrinários, a previsão de formulação doutrinária por Grupos de Trabalho Específicos, a relação da gestão do conhecimento doutrinário com a formulação de produtos doutrinários e a gestão por competências na área da doutrina.

Na busca eletrônica, foram utilizadas plataformas de reconhecida credibilidade, como a Biblioteca Digital do Exército, a Rede de Bibliotecas Integradas do Exército e a biblioteca eletrônica Scielo. Os procedimentos técnicos incluíram o levantamento e a seleção da bibliografia; a leitura, a coleta e o fichamento dos dados.

A *pesquisa de campo* foi escolhida como procedimento complementar à revisão literária, a partir da realização de entrevistas exploratórias junto a especialistas no tema, visando facilitar o entendimento dos contornos do problema e ampliar o referencial teórico do estudo.

No que diz respeito às entrevistas exploratórias, a *amostra* selecionada englobou especialistas que possuíssem significativa vinculação com o tema, de modo que pudessem contribuir efetivamente para esclarecer o objeto de estudo em tela. Foram entrevistados um militar do C Dout Ex, profundo conhecedor do SIDOMT, e alunos do Curso de Altos Estudos Militares que participaram da formulação de produtos doutrinários ao longo de suas carreiras.

Apesar de não ter sido estudada uma população em si, considerou-se como “amostra” a representação de especialistas entrevistada. A amostra caracteriza-se, portanto, por ser não probabilística intencional e por acessibilidade, visto que foi selecionada por sua adequabilidade e disponibilidade de acesso ao pesquisador.

As entrevistas foram presenciais – no caso dos alunos do Curso de Altos Estudos Militares selecionados – e por meio de mídia interativa – no caso do militar do C Dout Ex. Foi estruturado um roteiro com o intuito de orientar o desenvolvimento da tarefa, sem, no entanto, ser empecilho o aproveitamento das respostas dadas pelo entrevistado por meio de perguntas adicionais.

O tratamento de dados realizado privilegiou métodos qualitativos, tendo em vista o tipo de pesquisa. Os dados levantados pela coleta na literatura foram tratados por meio da análise de conteúdo, o que permitiu fundamentar a teoria proposta como objeto do presente estudo.

Com relação às entrevistas, foram empregados os métodos comparativo, que buscou encontrar similaridades e diferenças entre as opiniões dos entrevistados, e de análise dos discursos, que visou a explorar o sentido das mensagens recebidas.

Por fim, foi empregada a técnica de triangulação dos dados coletados na literatura e nas entrevistas, de modo que fosse possível responder ao problema proposto, atendendo aos objetivos da pesquisa.

## 2 A FORMULAÇÃO DOUTRINÁRIA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

### 2.1 O PAPEL DA DOUTRINA

Para se entender a finalidade deste trabalho, faz-se necessário antes compreender o aspecto primordial ao redor do qual circundam os estudos a serem desenvolvidos: a doutrina. No âmbito das Forças Armadas, entende-se por doutrina o “conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos, fundamentadas [sic] principalmente na experiência, destinado a estabelecer linhas de pensamentos e a orientar ações, expostos de forma integrada e harmônica” (BRASIL, 2015a, p. 94).

O Exército Brasileiro adotou o termo Doutrina Militar Terrestre (DMT), que, em manual homônimo, define-se como

o conjunto de valores, fundamentos, conceitos, concepções, táticas, técnicas, normas e procedimentos da F Ter, estabelecido com a finalidade de orientar a Força no preparo de seus meios, considerando o modo de emprego mais provável, em operações singulares e conjuntas (BRASIL, 2019c, p. 1-2).

Clausewitz (1996, p. 130), em sua obra *Da Guerra*, discorreu sobre a doutrina das forças armadas, ressaltando que “os princípios, as regras, regulamentos e métodos são noções indispensáveis à teoria da condução da guerra”. A finalidade do que Clausewitz chamou de *metodismo* é ser aplicado à ação militar, “que, em lugar de ser determinada por princípios gerais ou por regulamentos individuais, obedece a métodos” (Clausewitz, 1996, p. 130). Os métodos, neste caso, referem-se aos processos, às linhas de raciocínio, aos procedimentos e às demais ideias que orientam os líderes militares e as frações na arte da guerra. Para o autor,

Os *regulamentos* e os *métodos* introduzem, na guerra, as teorias que a preparam pelo fato de se transmiti-las como princípios atuantes às forças combatentes exercitadas. O conjunto das instruções relativas às formações, ao exercício e ao serviço em campanha constitui os regulamentos e os métodos (CLAUSEWITZ, 1996, p. 132).

As formações, o exercício e o serviço em campanha podem ser traduzidos nos dias de hoje pelos termos *organização*, *preparo* e *emprego* presentes no atual conceito de Doutrina Militar<sup>1</sup>, o que mostra como seu papel na arte da guerra não

---

<sup>1</sup> “A doutrina militar compreende o conjunto harmônico de ideias e de entendimentos que define, ordena, distingue e qualifica as atividades de organização, preparo e emprego das Forças Armadas (FA). Engloba a administração, a organização e o funcionamento das instituições militares (como organizar, como equipar, como combater)” (BRASIL, 2019c, p. 1-2).

mudou nesses dois séculos que nos separam do general prussiano. Atualmente, o papel da doutrina pode ser assim expressado:

a Doutrina é um dos sistemas de primeira ordem na estrutura do Exército, desempenhando um papel basilar no processo de preparo, emprego e evolução da F Ter. É a doutrina que orienta a maneira como a F Ter irá combater, daí derivando as definições sobre o modo como esta irá organizar-se e equipar-se para o combate (BRASIL, 2017a, p. 9).

Por sua característica basilar, a doutrina se constitui um dos sete fatores determinantes da capacidade<sup>2</sup> operativa da Força Terrestre, a partir da abordagem sistêmica assim explicada (vide Figura 1):

A capacidade é obtida a partir de um conjunto de sete fatores determinantes, inter-relacionados e indissociáveis: Doutrina, Organização (e/ou processos), Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura – que formam o acrônimo DOAMEPI (BRASIL, 2019c, p. 3-3).



FIGURA 1 – Fatores determinantes das capacidades

Fonte: BRASIL, 2019c, p. 3-3.

Após compreender que a doutrina é um elemento fundamental na constituição de uma Força Armada, faz-se necessário conhecer como tal aspecto evolui constantemente, com vistas à obtenção de novas capacidades operativas (BRASIL, 2019c, p. 1-2). Nesse sentido, será apresentado a seguir o atual Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT).

---

<sup>2</sup> Capacidade é a aptidão requerida a uma força ou Organização Militar para cumprir determinada missão ou atividade. Essa aptidão é exercida sob condições e padrões determinados, pela combinação de meios para desempenhar uma gama de tarefas (BRASIL, 2019c, p. 3-2).

## 2.2 O SISTEMA DE DOCTRINA MILITAR TERRESTRE

O Sistema de Doutrina Militar Terrestre é a “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). O sistema é regulado pelas Instruções Gerais para o SIDOMT (EB10-IG-01.005), que têm por finalidade:

- I - fixar normas gerais orientadoras e descrever a organização, as principais atividades e os eventos relativos ao funcionamento do Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT); e
- II - regular as atividades e as responsabilidades dos diversos órgãos do Exército no desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre (DMT) (BRASIL, 2017a, p. 5).

O SIDOMT tem o Estado-Maior do Exército (EME) como órgão indutor do sistema e o C Dout Ex, do Comando de Operações Terrestres (COTER), como órgão central, “responsável por elaborar e manter atualizada a DMT no nível tático” (BRASIL, 2017a, p. 15). Algumas de suas atribuições são:

- I - formular os *produtos doutrinários* de seus níveis de responsabilidade [...], ou coordenar a formulação desses produtos, bem como promover a sua aprovação e controle;  
[...]
- VIII - realizar a *gestão dos conhecimentos doutrinários* produzidos pelas fontes disponíveis no Exército;  
[...]
- XI - elaborar o *Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre* (PDDMT)<sup>3</sup> e encaminhar ao EME para aprovação (BRASIL, 2017a, p. 15; BRASIL, 2019a, p. 19; grifo nosso).

Os produtos doutrinários<sup>4</sup> são as publicações que organizam a doutrina referente a cada área de interesse da Força, sintetizando as concepções sobre o modo de combater, de organizar e de equipar (BRASIL, 2017a, p. 10). A doutrina deixa de ser algo imaterial quando se verifica que dela derivam:

- 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

<sup>3</sup> “O PDDMT, elaborado anualmente com base no QSD [Quadro de Situação Doutrinária], é o documento que estabelece os produtos doutrinários a serem elaborados ou revisados, bem como aqueles a serem difundidos no ano subsequente” (BRASIL, 2017a, p. 21).

<sup>4</sup> Produtos doutrinários são classificados quanto ao fim a que se destinam como manuais de campanha, cadernos de instrução, vade-mécum, dentre outros (BRASIL, 2017a, p. 10).

e) as bases para a formação moral, intelectual e física do combatente (BRASIL, 2019c, p. 1-3, grifo nosso).

A doutrina enquanto conjunto de ideias necessita ser escrita para efetivamente organizar, difundir e salvaguardar o conhecimento institucional. Em outras palavras, a doutrina se materializa nas publicações doutrinárias (BRASIL, 2019c, p. 3-3).

As ações em campanha derivam de processos doutrinários previstos em manuais, em seu *lato senso*. Essa é a base de literatura que estrutura os conhecimentos ensinados nas escolas militares, treinados nas organizações militares desde os tempos de paz e colocados em prática pelas frações adestradas segundo seus preceitos, nos momentos de guerra. Por conta disso, “a DMT incide basicamente no nível tático” (BRASIL, 2017a, p. 8).

As publicações são hierarquizadas em níveis segundo seu conteúdo, que abarca desde o emprego da Força Terrestre como um todo até os procedimentos dos pequenos escalões (BRASIL, 2014b, p. 2). A cada nível é atribuída uma responsabilidade diferenciada para a coordenação e aprovação do produto doutrinário (vide Figura 2).

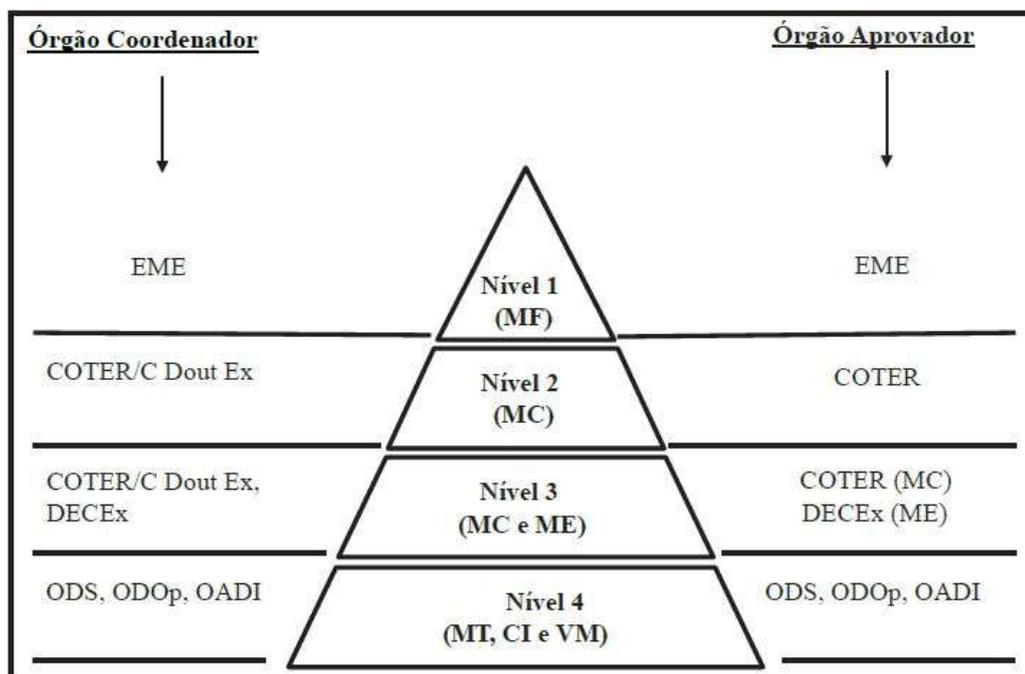


FIGURA 2 - Hierarquia das publicações.

Fonte: BRASIL, 2017a, p. 12.

A estrutura do SIDOMT também atribui aos Comandos Militares de Área (C Mil A) a função de gestores do conhecimento doutrinário, incluindo no rol de suas

atribuições “por solicitação do C Dou Ex/COTER, coordenar e acompanhar, em sua área de responsabilidade, os eventuais processos de formulação ou revisão de produtos doutrinários” (BRASIL, 2017a, p. 16). Ou seja, tanto o C Dou Ex como os C Mil A são responsáveis pela gestão do conhecimento doutrinário e coordenação dos processos de formulação de produtos doutrinários.

A fim de manter o SIDOMT em sintonia com a evolução da arte da guerra, a Política Militar Terrestre 2019 indica em seu diagnóstico que devem ser buscados a atualização do pensamento militar e o incremento da pesquisa. Para isso, cabe ao C Dou Ex “desenvolver uma sistemática adequada de prospecção doutrinária de modo a acompanhar a velocidade das mudanças observadas nos conflitos atuais” (BRASIL, 2019e, p. 13).

Para a atividade de pesquisa doutrinária, o SIDOMT prevê os seguintes órgãos e entidades, que “constituem valiosa fonte de subsídios para o processo de evolução da DMT” (BRASIL, 2017a, p. 16):

- I - Estb Ens;
- II - centros de instrução;
- III - OM do Sistema de Ciência e Tecnologia;
- IV - OM de emprego peculiar;
- V - adidos militares;
- VI - oficiais de ligação em nações estrangeiras;
- VII - alunos e instrutores de Estb Ens no exterior;
- VIII - **especialistas das mais variadas áreas de atuação e nacionalidades de interesse para a DMT;** e
- IX - instituições de ensino e pesquisa nacionais e estrangeiras (BRASIL, 2017a, p. 16, grifo nosso).

Esses atores são os que efetivamente o Exército conta para a realização de pesquisas relacionadas à doutrina, previstos em sua maioria na própria estrutura da Organização. Cabe destacar que o SIDOMT relaciona dentre eles os “especialistas das mais variadas áreas de atuação e nacionalidades de interesse para a DMT” (BRASIL, 2017a, p. 16), considerando seu emprego na evolução da doutrina, por meio da pesquisa.

Da Mota (2016, p. 99) apresenta o processo de pesquisa no âmbito do Exército Brasileiro de uma forma simplificada, na qual se observa o fluxo que envolve a iniciativa de realização da pesquisa, as diretrizes emanadas para condicionar os trabalhos e o desenvolvimento dos trabalhos pelas entidades de pesquisa designadas (vide Figura 3).

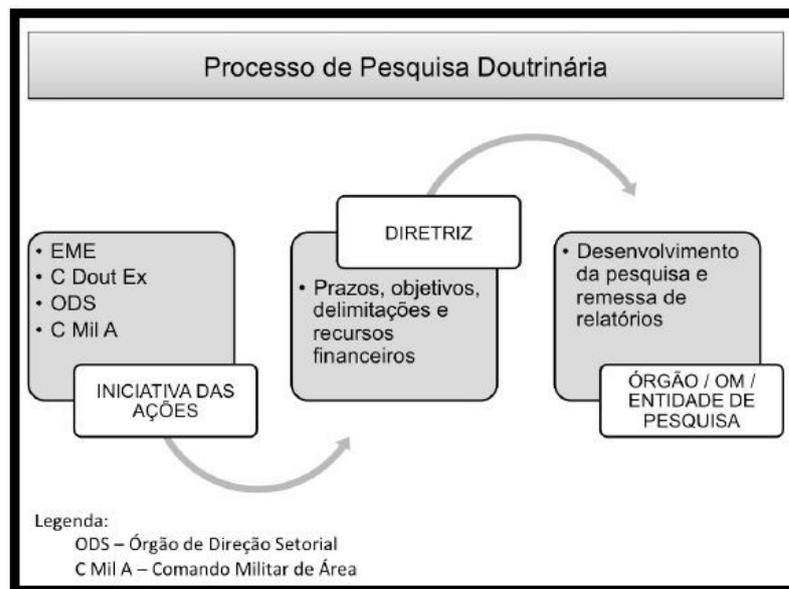


FIGURA 3 - Processo de pesquisa doutrinária do EB.

Fonte: DA MOTA, 2016, p. 99.

Por fim, incluem-se também na estrutura do sistema, dentre outros atores, os indivíduos, “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” (BRASIL, 2017a, p. 19). O SIDOMT os reconhece como “fonte primária de conhecimentos tácitos que podem ser úteis ao desenvolvimento da DMT” (BRASIL, 2017a, p. 19).

Dessa forma, ficam evidenciados o estudo e a experiência pessoais como atributos singulares encontrados somente em certas pessoas, o que as diferencia dos demais. Tais atributos caracterizam os especialistas, que na carreira militar normalmente se aprimoram em suas áreas de conhecimento por meio de cursos civis e militares e experiências pessoais advindas das funções que exerceram, organizações onde serviram e missões e exercícios que participaram, no Brasil e no Exterior.

### 2.3 A FORMULAÇÃO DE PRODUTOS DOCTRINÁRIOS

As Instruções Gerais para o SIDOMT (BRASIL, 2017a) regulam as fases sequenciais que englobam o ciclo da produção doutrinária (vide Figura 4):

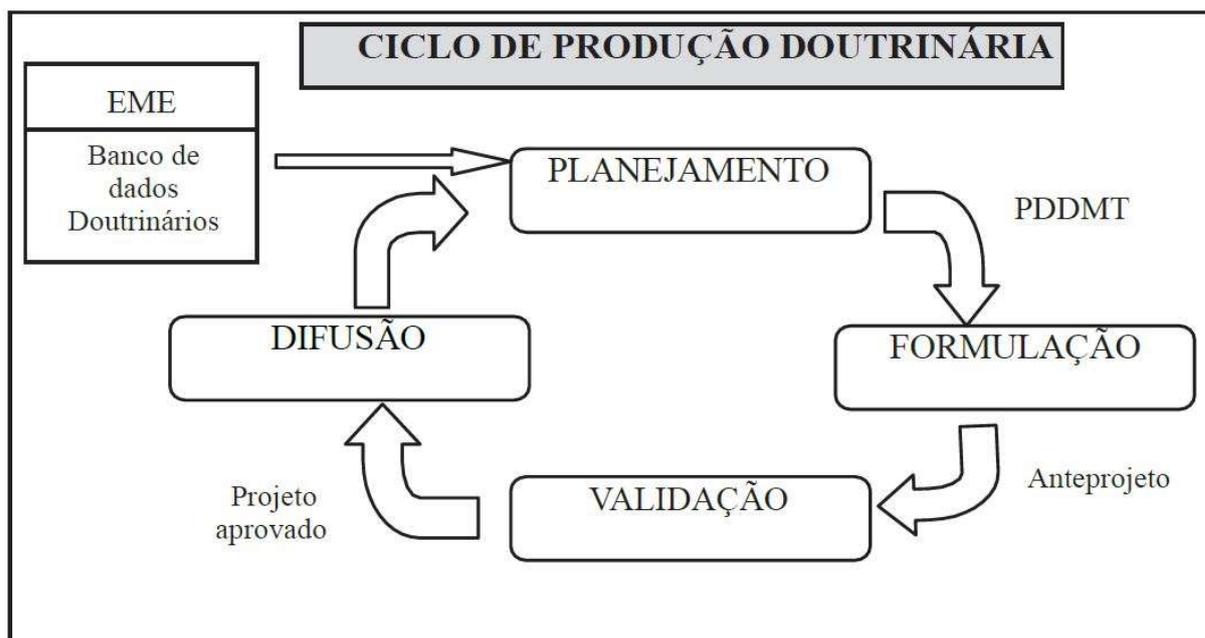


FIGURA 4 - Ciclo de produção doutrinária.

Fonte: BRASIL, 2017a, p. 20.

Como segunda fase do ciclo, a formulação do produto doutrinário corresponde ao “conjunto das atividades de pesquisa, elaboração, revisão e codificação de princípios, conceitos, normas e procedimentos, voltados à consecução dos produtos doutrinários finalísticos do SIDOMT” (BRASIL, 2017a, p. 6). Essa fase é subdividida em duas subfases: a de pesquisa e a de elaboração ou revisão<sup>5</sup> (a depender do produto doutrinário).

Art. 53. A Subfase da Pesquisa busca a prospecção e a coleta detalhada das novas capacidades definidas na fase anterior, traduzindo-as na concepção e forma de combate visualizadas, nas novas organizações e nos novos equipamentos e armamentos adotados ou a adotar.

Parágrafo único. Para a realização das pesquisas doutrinárias sobre os assuntos de interesse para o projeto em formulação, são mobilizados os órgãos e as entidades com melhores aptidões entre aqueles citados no art. 27 destas IG.

Art. 54. A Subfase da Elaboração ou Revisão consiste no trabalho intelectual de confecção de Prod Dout (BRASIL, 2017a, p. 23).

Como se pode observar no parágrafo único do artigo 53 descrito acima, para a subfase de pesquisa são mobilizados os órgãos e entidades de pesquisa doutrinária com melhores aptidões para a execução do projeto em tela, dentre os

<sup>5</sup> “O termo Elaboração é voltado para o Prod Dout de caráter inédito. Nesse contexto de geração de ideias, as informações e os dados oriundos da pesquisa são analisados e debatidos para aproveitamento nos anteprojetos dos respectivos Prod Dout” (BRASIL, 2017a, p. 23).

“O termo Revisão é utilizado no caso de aperfeiçoamento de uma publicação em vigor, que necessite da incorporação de dados referentes às Lç Aprd [Lições Aprendidas] ou decorrentes da evolução doutrinária conjunta ou de outras fontes existentes no banco de dados” (ibid, p. 23).

descritos anteriormente. Vale lembrar que os especialistas nas variadas áreas de atuação figuram entre eles.

A formulação de um produto doutrinário equivale à execução propriamente dita do projeto previsto no PDDMT em vigor (BRASIL, 2017a, p. 22). Nesse documento, é previsto o órgão aprovador, coordenador e formulador de cada produto doutrinário.

I - aprovador: EME, C Dout Ex/COTER, OADI [Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército] ou ODS [Órgãos de Direção Setorial];

II - coordenador: EME, C Dout Ex/COTER ou ODS/OADI/C Mil A; e

III - formulador: EME, C Dout Ex/COTER ou ODS/OADI/C Mil A. Normalmente, o órgão formulador atribui a missão a um outro órgão, Estb Ens ou OM sobre o qual tenha ascendência ou com o qual mantenha vínculo no SIDOMT. Excepcionalmente, o encargo pode ser atribuído a um grupo de trabalho (GT) composto por militares da ativa ou da reserva remunerada, que sejam especialistas no tema do projeto (BRASIL, 2017a, p. 22).

Nível de Hierarquia	Tipo de Publicação	Formulador	Coordenador	Aprovador
1º nível	Manual de Fundamentos (MF)	EME		
2º nível	Manual de Campanha (MC)	C Dout Ex ODS/OADI C Mil A OM Estb Ens GT específico	C Dout Ex	COTER
3º nível	Manual de Campanha (MC)		C Dout Ex	COTER
	Manual de Ensino (ME)		DECEX	DECEX
4º nível	CI, VM ou MT	ODOp/ODS/OADI	ODS/OADI/ODOp	

QUADRO 1 - Responsabilidades dos órgãos quanto às publicações doutrinárias.

Fonte: BRASIL, 2017a, p. 23.

Apesar de o SIDOMT prever a possibilidade de, excepcionalmente, o projeto de formulação de um produto doutrinário ser executado por um GT específico “composto por militares da ativa ou da reserva remunerada, que sejam especialistas no tema do projeto” (BRASIL, 2017a, p. 22), não existe tal previsão no PDDMT 2020 (BRASIL, 2019d), bem como não houve ao menos nos quatro anos anteriores.

Na prática, o que se observa é exatamente o que foi descrito anteriormente, que “normalmente, o órgão formulador atribui a missão a um outro órgão, Estb Ens ou OM sobre o qual tenha ascendência ou com o qual mantenha vínculo no SIDOMT” (BRASIL, 2017a, p. 22). Assim, a responsabilidade de execução do projeto de formulação do produto doutrinário tem sido atribuída a uma estrutura organizacional fixa, independentemente dos membros que a compõem.

Sobre isso, Jansen (2013, p. 9) afirma que “os integrantes das equipes de produção dos manuais devem ser escolhidos por suas competências e não pelo local onde estão servindo”. Isso quer dizer que não é a organização quem realiza o projeto, mas sim as pessoas que compõem as equipes de desenvolvimento dos produtos doutrinários. A metodologia atual normalmente leva à composição das equipes com os profissionais da organização selecionada disponíveis naquele período em que a missão tem que ser cumprida, a despeito de serem especialistas no tema específico do trabalho.

Ainda segundo o então gerente do projeto de implantação do C Doutr Ex, “a produção doutrinária deve adotar uma formatação matricial que permita o estabelecimento de canal técnico com aqueles que efetivamente ‘geram’ informações doutrinárias” (JANSEN, 2013, p. 7). Fica evidente a preocupação em se aproveitar os conhecimentos dos que efetivamente realizam a pesquisa doutrinária quando da formulação do produto doutrinário, atividade na qual a pesquisa é uma de suas subfases.

A formulação doutrinária no Exército Brasileiro é desenhada de forma a aproveitar os recursos de pesquisa disponíveis na própria Força, para o que se supõe uma eficiente gestão do conhecimento doutrinário, tema estudado a seguir.

### 3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO DOCTRINÁRIO NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Como já foi mencionado anteriormente, a gestão do conhecimento doutrinário é de responsabilidade do C Dout Ex e dos C Mil A, constituindo-se condição fundamental para a efetividade da doutrina militar terrestre (BRASIL, 2013. p. 34). Seu conceito no âmbito do EB pode ser entendido como:

a sistemática orientada e monitorada que possibilita o fluxo dos CID<sup>6</sup> [Conhecimentos de Interesse da Doutrina] 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, 2015c, p. 5)

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, 2015c, p. 2). Segundo Da Mota (2016, p. 92), as referidas Instruções Reguladoras “possibilitam a participação dos integrantes da Instituição na sistemática de desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre”.

O SIDOMT prevê a aplicação dos princípios da gestão do conhecimento e da informação no processo dinâmico de atualização da DMT, por meio de técnicas de investigação e de estudos prospectivos (BRASIL, 2017a, p. 9). Os objetivos das Instruções Reguladoras para a Gestão do Conhecimento Doutrinário apontam nessa direção:

Art. 2º Permitir a participação de militares e organizações militares (OM) do Exército na sistemática de desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre (DMT).

Art. 3º Fomentar a circulação dos Conhecimentos de Interesse da Doutrina (CID) no ciclo de produção doutrinária estabelecido no Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT).

Art. 4º Proporcionar maior consistência no conteúdo dos produtos doutrinários (Prod Dout) previstos no SIDOMT, definidos como conhecimentos estruturados e formalizados após o ciclo de produção doutrinária.

Art. 5º Permitir a orientação, supervisão e coordenação pelo EME, órgão central do SIDOMT, e o decorrente direcionamento do desenvolvimento da DMT. (BRASIL, 2015c, p. 5)

---

<sup>6</sup> **Conhecimentos de Interesse da Doutrina (CID)** são dados e informações de caráter técnico-operativo, produzidos e desenvolvidos no âmbito das OM, decorrentes do exercício da profissão militar, das atividades de ensino, instrução e de adestramento e, principalmente, de situações de emprego da Força Terrestre (F Ter) (BRASIL, 2015c, p. 5).

O SIDOMT considera que a gestão do conhecimento doutrinário deve ser realizada concomitantemente às fases do ciclo de produção doutrinária – planejamento, formulação, validação e difusão – de modo que seja possível aproveitar os CID gerados por várias fontes nos projetos de produção doutrinária (BRASIL, 2017a, p. 10).

As Instruções Reguladoras detalham as seguintes Fontes do Conhecimento Doutrinário (FCD), que subsidiam a formulação dos produtos doutrinários previstos nas Instruções Gerais para o SIDOMT (vide Figura 5):

- I - Pesquisa Doutrinária (Pesq Dout);
- II - Trabalhos de Natureza Profissional Elaborados por Militares do Exército (TNP);
- III - Conhecimentos Decorrentes de Missão no Exterior;
- IV - Atividades Especiais (Seminários de Doutrina - Simpósios de Doutrina - Intercâmbios - Visitas - Outras); e
- V – Experiências (Expr), Melhores Práticas (Mlh Prat) e Lições Aprendidas (Lç Aprd) (BRASIL, 2015c, p. 6).

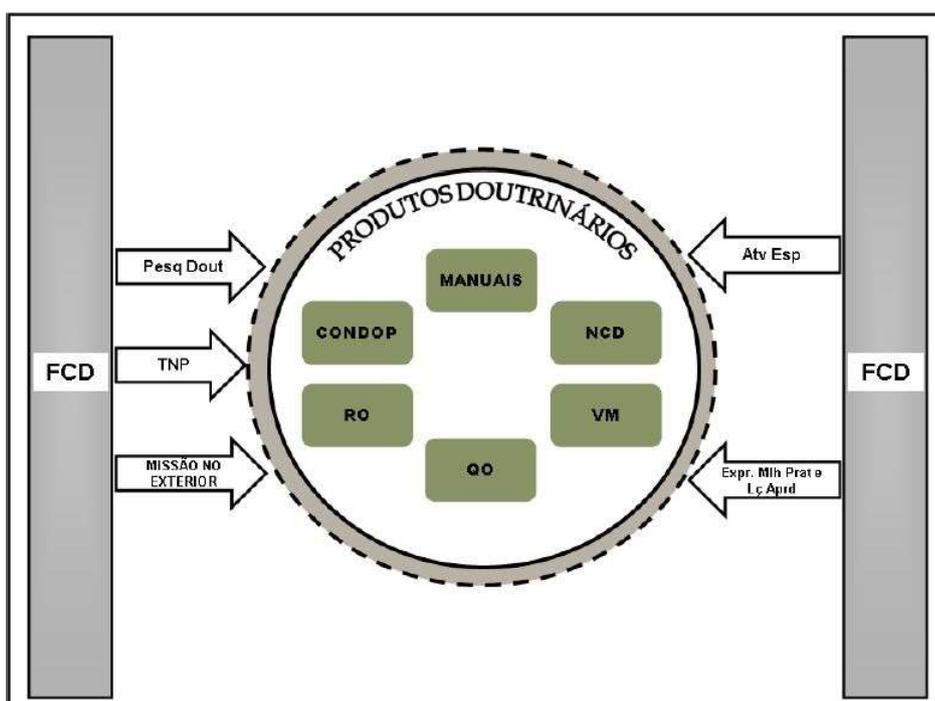


FIGURA 5 - A integração das FCD no ciclo para obtenção dos Prod Dout.

Fonte: BRASIL, 2015c, p. 7.

Dentre as fontes apresentadas, destaca-se a dupla função da pesquisa doutrinária. Ela é classificada tanto como uma fonte do conhecimento doutrinário como uma subfase da fase de formulação dos produtos doutrinários, motivo pelo qual será melhor analisada a seguir.

### 3.1 A PESQUISA DOUTRINÁRIA

O conceito de pesquisa doutrinária é apresentado pelo Glossário das Forças Armadas (BRASIL, 2015a, p. 205) como “atividade que visa a fornecer subsídios para o desenvolvimento de novas concepções e procedimentos de combate de novas organizações e de novos equipamentos ou armamentos”. Segundo a Política Militar Terrestre 2019 (BRASIL, 2019e, p. 13), é através da prospecção doutrinária e da dinâmica da atualização e difusão do conhecimento que se consegue manter atualizada a Doutrina Militar Terrestre (DMT).

Como atividade permanente, o Exército se vale de seus estabelecimentos de ensino para, anualmente, estimular a pesquisa no âmbito de seus corpos docente e discente, aliando os interesses de desenvolvimento das ciências militares e da doutrina militar terrestre. Assim, a pesquisa se constitui fonte de conhecimento doutrinário que pode ser incorporado a publicações doutrinárias, caso seus resultados estejam disponíveis ao acesso da equipe responsável pelo projeto doutrinário.

Como primeira subfase da fase de formulação de um produto doutrinário, a pesquisa visa a atender as demandas de prospecção de conhecimento relativas ao produto a ser formulado, sendo mobilizados para isso os órgãos e as entidades considerados com melhores aptidões a depender do tema em questão. Para tanto, suas diretrizes são provenientes do órgão responsável pelo projeto, de acordo com a hierarquia das publicações (BRASIL, 2015c, p. 8), que podem determinar o acionamento de outros órgãos ou entidades de pesquisa doutrinária não subordinados ao órgão responsável pelo projeto.

Considerando que a pesquisa doutrinária é tanto uma atividade permanente quanto uma atividade específica para a formulação de um produto doutrinário, conclui-se que sua realização é o que efetivamente permite produzir conhecimentos de interesse para a DMT, refletidos nas novas capacidades que a Força espera obter. Como parte do processo de produção doutrinária, a pesquisa deve atender aos requisitos ressaltados por Serrano (2019, p. 6), que afirma que:

este [o processo de produção doutrinária] deve alicerçar-se em solo firme e, portanto, imune à inconstância de ventos momentâneos e à mutabilidade dos terrenos movediços. Ou seja, os requisitos do processo devem requerer a marca da perenidade: consistência de pensamento, objetividade e pragmatismo.

Tais qualidades desejadas do processo de formulação doutrinária nada mais são do que reflexos dos atributos pessoais daqueles que efetivamente realizam as pesquisas. Corroborando com essa afirmação, a Política Militar Terrestre 2019 (2019e, p. 13) atesta que a pesquisa doutrinária demanda competências pessoais para produzir resultados, motivo pelo qual o referido documento expressa como intenção para manter atualizado o SIDOMT o aperfeiçoamento da pesquisa e da prospecção doutrinária no âmbito da Força, sendo fator crítico para isso a “existência de pessoal especializado para realizar o planejamento, elaboração, validação e difusão da DMT.

A colaboração de pessoal especializado para a evolução da DMT também é mencionada nas IR para a Gestão do Conhecimento Doutrinário, que preveem que “o EME e o C Dout Ex/COTER poderão dispor de militares da ativa ou reserva e, se for o caso, civis para realizarem, a título de colaboração, pesquisas doutrinárias sobre assuntos nos quais são especialistas ou estudiosos” (BRASIL, 2015c, p. 9).

Nesse sentido, faz-se necessário suportar essa atividade por meio de uma gestão por competências vocacionada para atender as demandas na área da doutrina, de forma a aproveitar nessa atividade os melhores recursos humanos existentes na Instituição.

### 3.2 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ÁREA DA DOUTRINA

No âmbito do SIDOMT, a Gestão por Competências tem como significado “planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da OM (individual e frações), as competências e as pessoas necessárias à consecução dos objetivos institucionais referentes à DMT” (BRASIL, 2015c, p. 6), enquanto a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022 a define como

um conjunto integrado de processos e de atividades dos gestores da Área de Pessoal, que visa aumentar a efetividade da organização por meio do desenvolvimento de talentos e alinhamento das competências individuais e profissionais de seus integrantes com as capacidades necessárias à organização (BRASIL, 2015b, p. 4).

Por sua vez, Chiavenato (2003; apud JANSEN, 2013, p. 10) assim conceitua gestão por competências:

um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência,

suprindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

A competência<sup>7</sup> é um atributo que se busca desenvolver desde as escolas de formação nos militares de carreira do Exército Brasileiro, contudo sua lapidação se dá apenas com a experiência pessoal ao longo do tempo, tendo como características ser individual e intransferível. A carreira está repleta de oportunidades para o desenvolvimento das competências profissionais específicas em cada área do conhecimento, o que proporciona um elevado nível de recursos humanos para a Força.

Há um imenso conhecimento acumulado pelos integrantes do Exército Brasileiro (EB), em todos os seus níveis, fruto de inúmeros cursos de formação, especialização, extensão, aperfeiçoamento e pós-graduação realizados no Brasil e no exterior. Esse cabedal é complementado pelas experiências individuais colhidas a partir da participação em operações militares, missões de paz e exercícios. Não faltam profissionais competentes nos quadros do Exército, capazes de elaborar uma Doutrina Militar atual e contextualmente adequada às novas e emergentes ameaças (JANSEN, 2013, p. 6).

O desafio está em gerir corretamente essa massa crítica em uma Instituição tão grande em tamanho e complexidade. Jansen (2013), em sua avaliação sobre a gestão de pessoas por competências na área da doutrina no âmbito do Exército Brasileiro, concluiu que

a experiência adquirida por oficiais e praças em situações específicas nem sempre é aproveitada, particularmente daqueles que concluem cursos e missões no exterior e de outras especializações. Integrantes da reserva também não são adequadamente aproveitados na produção doutrinária. Não existe, portanto, um cadastramento de colaboradores voltado à doutrina, que possibilitaria a formação de um corpo virtual de especialistas por assunto – um “banco de talentos”, para a montagem de Grupos de Trabalho (workshops) para a formulação / revisão de temas doutrinários inéditos, manuais de campanha e outros produtos de doutrina (JANSEN, 2013, p. 7).

A gestão de pessoas por competências é o primeiro de 13 aspectos constantes da Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022, publicada em 2015, ou seja, dois anos após a observação do coronel Jansen. Nela, é evidenciada a necessidade de identificação de talentos na Força, que ocorreria de forma permanente, desde a formação e os primeiros anos da vida profissional, estruturada a partir de um banco de talentos. A gestão de talentos visaria à melhor alocação dos

---

<sup>7</sup> “As competências necessárias para que um militar desempenhe um cargo estão apoiadas na aquisição de conhecimentos e habilidades; no desenvolvimento de atitudes e valores institucionais; e na experiência” (BRASIL, 2019c, p. 2-9).

recursos humanos, “evitando-se o desperdício de conhecimentos e habilidades, ou seja, alocando as pessoas certas para os lugares certos” (BRASIL, 2015b, p. 4).

Neste contexto, torna-se de fundamental importância a estruturação de um banco de talentos. Um eficaz Sistema de Gestão de Talentos, gerido pelo Departamento-Geral do Pessoal (DGP) e com a participação de outros Órgãos de Direção Setorial (ODS), permitirá o gerenciamento do cadastro de habilitações e de talentos do pessoal militar da ativa e da reserva, visando à melhor alocação dos recursos humanos (BRASIL, 2015b, p. 4).

Um exemplo de banco de talentos em funcionamento atualmente no EB é o Banco de Talentos de Inativos do Exército (BTIEx) da Diretoria de Civis, Inativos, Pensionistas e Assistência Social (DCIPAS):

O BTIEx é um sistema que possibilita o cadastro de currículos do pessoal inativo do Exército Brasileiro (reserva e reforma) voluntários para serem Prestadores de Tarefa por Tempo Certo (PTTC), contratados por órgãos governamentais ou empresas civis (BANCO, 2018).

Esse banco de dados permite a admissão voluntária dos militares, indicando suas áreas de interesse. O sistema gerencia um *Curriculum Vitae* do interessado com base nas informações armazenadas no banco de dados do DGP e nas informações fornecidas pelo próprio proponente. Tais informações permitem a pesquisa de perfis profissionais que se encaixem nas demandas existentes, o que, na área da doutrina, permitiria identificar quem possui as competências exigidas para a execução de cada projeto doutrinário.

O Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx) também emitiu em 2018 uma diretriz para a construção de um banco de talentos (BRASIL, 2018b), resgatando uma iniciativa de 2011 que não se concretizou (BRASIL, 2011). Um dos objetivos do Sistema de Gestão de Talentos (SISGESTA) do DECEEx seria o de “fornecer subsídios para a constituição de grupos multidisciplinares para a condução de trabalhos, estudos, pesquisas e outras atividades, tendo por base dados estruturados” (BRASIL, 2018b). Aos moldes da ferramenta da DCIPAS, o SISGESTA seria alimentado pelos próprios usuários, que se voluntariariam para fornecer informações cadastrais e de interesse profissional.

Mais recentemente, o C Dou Ex iniciou a construção de um banco de talentos específico para a área da doutrina, segundo informações coletadas em entrevista. O entrevistado concluiu que essa ação permitiria ações futuras no sentido de constituir grupos de trabalho *ad hoc*.

Este ano, ainda, está sendo criado um banco de talentos de especialistas para colaborarem na área da doutrina. Cada Estb Ens indicará um número de 3 especialistas por atividade ou capacidade, dentro do universo de

alunos e instrutores. Esses profissionais comporão um banco de talentos para contribuírem na área da doutrina quando necessário, inclusive na formulação de produtos doutrinários (informação verbal)<sup>8</sup>.

Essa ação está alinhada à determinação das IR para a Gestão do Conhecimento Doutrinário que ordena que:

Art. 91. O EME e C Dout Ex/COTER devem manter uma relação de militares e, eventualmente, civis para possível solicitação de *colaboração a [sic] distância* em estudos de assuntos doutrinários dos quais são comprovadamente conhecedores. O credenciamento é feito de duas maneiras:

I - por admissão voluntária solicitada por meio do Portal da Doutrina do Exército; e

II - por opção e iniciativa do EME ou do C Dout Ex/COTER.

[...]

Art. 92. O credenciamento de especialistas busca facilitar a obtenção de conhecimentos específicos, que pode ser concretizada na forma de publicação em revista editada sob a responsabilidade do EME, ou na *participação individual ou em grupo de trabalho para a formulação e elaboração de projetos doutrinários*.

Art. 93. A par do debate a distância, outra forma de gestão a ser considerada é a contratação de militares da reserva, de reconhecido saber em área específica, como prestador de tarefa por tempo certo (PTTC) para o desenvolvimento de determinado Prod Dout, como, por exemplo, a elaboração de um manual de campanha (BRASIL, 2015c, p. 27, grifo nosso).

O artifício de prever a colaboração de especialistas em grupos de trabalho para a formulação doutrinária evidencia um avanço no emprego da gestão por competências com vistas ao desenvolvimento da doutrina militar terrestre, ainda que não se tenha notícias de que exista no EME ou como funcione o credenciamento de colaboradores supramencionado.

Apesar do avanço normativo, algumas prescrições normativas restringem demasiadamente a atuação de especialistas, detalhando que sua colaboração em estudos de assuntos doutrinários deva ocorrer apenas *à distância*, o que enseja uma participação coadjuvante, sob a forma de assessoramento a um grupo presencial responsável pelo projeto, ou de forma a acumular a formulação doutrinária às suas funções normais. Há ainda outra ressalva relativa ao artigo enunciado anteriormente:

Parágrafo único. Os militares da ativa e da reserva bem como os civis poderão ser colaboradores “ad hoc” no desenvolvimento de um produto doutrinário, porém sem prejuízo de suas atividades normais. (BRASIL, 2015c, p. 28, grifo nosso).

A restrição de que não haja prejuízo das atividades normais impede a realização de projetos doutrinários com dedicação exclusiva. Assim, fica vedada a

---

<sup>8</sup> Notícia fornecida por Pedro Barboza de Souza Filho, coronel R1, em entrevista.

possibilidade de que especialistas não diretamente subordinados passem à disposição dos órgãos coordenadores ou formuladores de produtos doutrinários.

Dessa forma, percebe-se que a atuação de especialistas na formulação doutrinária encontra diversos empecilhos normativos e de ordem prática, motivo pelo qual os projetos de formulação doutrinária normalmente recaem sobre uma organização fixa e, nem mesmo excepcionalmente, como previsto no SIDOMT, são atribuídos a um grupo de trabalho específico composto por especialistas no tema.

## **4 A FORMULAÇÃO DE PRODUTOS DOUTRINÁRIOS POR GRUPOS DE TRABALHO ESPECÍFICOS**

O estudo realizado até este ponto permite afirmar que a formulação de produtos doutrinários por Grupos de Trabalho Específicos está prevista nas normas atuais do SIDOMT. Entretanto, seu emprego consta como uma exceção à regra, o que, reforçado por diversos empecilhos de ordem prática, terminam por restringir ou mesmo impedir sua realização. De fato, nenhum projeto doutrinário foi atribuído diretamente a um GT específico composto por especialistas, ao menos nos últimos cinco anos.

Ainda que não tenha sido encarregado diretamente um GT como órgão formulador no PDDMT, essa organização de trabalho vem sendo cada vez mais empregada pelos Estb Ens e OM responsáveis por cada projeto doutrinário. Essa forma de trabalho é auxiliada por iniciativas implementadas pelo C Dout Ex no sentido de facilitar o trabalho dos Estb Ens ou OM encarregados, como integrar por meios digitais a opinião de colaboradores externos em fóruns específicos, reunir presencialmente representantes de outros órgãos ou OM para colaborarem pontualmente com a formulação do produto doutrinário e patrocinar seminários que visam a validar os anteprojetos de publicações em desenvolvimento.

As lições aprendidas desses empreendimentos são extremamente positivas e certamente estão nos conduzindo a dar mais um passo na especialização da produção doutrinária. Contudo, nesses casos os GT ainda são constituídos pelos órgãos formuladores (Estb Ens ou OM), que não conseguem integrar ao trabalho os especialistas de fora de sua cadeia de comando, tampouco proporcionar dedicação exclusiva de seus integrantes ao projeto. Para que isso seja possível, caberia ao EME constituir os GT e designar seus membros, podendo recorrer a especialistas pertencentes a quaisquer órgãos da estrutura do Exército (BRASIL, 2018a, p. 4).

### **4.1 A CONSTITUIÇÃO DE GRUPOS DE TRABALHO *AD HOC***

A produção doutrinária é uma atividade complexa e não existe apenas uma solução que se aplique a todos os problemas militares. Para cada produto doutrinário a ser desenvolvido, uma forma diferente de trabalho pode ser mais efetiva, o que representa um desafio aos gestores do processo. Identificar a melhor

forma de conduzir cada projeto faz parte da análise desenvolvida durante a fase de planejamento, na qual é designado o órgão formulador e são estabelecidas as diretrizes para a execução do trabalho.

Nessa fase, dispondo-se de um banco de talentos para a área da doutrina, pode-se optar por diferentes níveis de integração dos especialistas, a depender do tema a ser tratado, dos prazos estabelecidos e dos recursos disponíveis para a realização do projeto. Em todos eles é possível buscar a participação de profissionais que servem em diferentes locais, constituindo-se grupos de trabalho *ad hoc*<sup>9</sup> a partir das competências individuais necessárias à formulação do produto doutrinário. Inúmeras vantagens podem ser identificadas no seu emprego, conferindo substância e celeridade à produção doutrinária.

O estado da arte, sem dúvidas, consiste em reunir presencialmente um grupo de especialistas nos assuntos a serem tratados, com prejuízo de suas atividades funcionais. Os profissionais passariam à disposição do órgão coordenador do projeto (vide QUADRO 1 - Responsabilidades dos órgãos quanto às publicações doutrinárias.), a quem caberia proporcionar as condições necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos. Essa metodologia é a que certamente melhor traduz a afirmação de Serrano (2019, p. 6), de que “estudos doutrinários, por serem de certo modo uma pesquisa, requerem método e rigor intelectual e, por possuírem finalidade prática, precisam atender aos critérios de necessidade, pertinência e factibilidade”.

Os grupos de trabalho *ad hoc* presenciais apresentam como vantagens maximizar a eficiência dos recursos humanos e a qualidade do produto a ser desenvolvido, por proporcionar dedicação exclusiva às atividades de pesquisa e formulação doutrinárias, facilitar a gestão da equipe, proporcionar meios adequados de trabalho, melhorar a comunicação entre os integrantes do grupo e com os órgãos externos, além de reduzir consideravelmente o tempo de elaboração do anteprojeto. Esse modelo de GT presencial demanda recursos para o deslocamento e a manutenção do pessoal quando fora de suas guarnições de origem e tem como desvantagem desguarnecer as funções exercidas nas OM onde servem os especialistas selecionados.

---

<sup>9</sup> Os grupos de trabalho *ad hoc* têm como característica serem criados para cumprirem um propósito específico por um tempo determinado.

Como forma de aproveitar o conhecimento e a experiência advindos de missões no exterior, pode-se buscar adequar o cronograma do projeto de modo que coincida com o período de retorno da missão de um ou mais militares da equipe. Além das vantagens de aumentar a capacitação dos profissionais selecionados para o GT e minimizar o prejuízo das unidades militares por terem de passar seus quadros à disposição de outro órgão, pode-se determinar com antecedência o levantamento de Elementos Essenciais de Informações Doutrinárias (EEID) necessários ao projeto para que seja realizado durante a missão no exterior. Aumenta-se, dessa forma, o aproveitamento institucional das missões no exterior, ao direcionar os esforços do militar durante a missão em temas de interesse imediato da Força e proporcionar o emprego dos conhecimentos obtidos por meio da atividade que mais multiplica conhecimento na Instituição: a produção doutrinária.

Outra forma de trabalho dos grupos *ad hoc* seria a baseada na metodologia não presencial, com apoio de iniciativas como as que já vem sendo estimuladas atualmente pelo C Dout Ex e alguns órgãos coordenadores de projetos doutrinários. Nesse caso, o trabalho virtual da equipe do projeto se complementaria com a realização de seminários, o emprego de plataformas virtuais para debates com outros colaboradores e reuniões presenciais esporádicas do GT para verificação das partes dos produtos em formulação e maior interação de seus integrantes. Essas atividades que já começaram a ser desenvolvidas sintetizam um grande avanço na metodologia de desenvolvimento de projetos doutrinários, embora os gestores da DMT ainda não consigam nos dias de hoje empregar na constituição dos GT os melhores recursos humanos disponíveis na Força para a execução dos trabalhos.

Atualmente, a constituição dos GT ainda depende dos Estb Ens ou OM encarregados de formular os produtos doutrinários, e mesmo que haja colaboradores externos, normalmente esses são representantes de outras unidades militares, escalados por conveniência ou disponibilidade naquele momento – e não necessariamente por suas competências pessoais – para participarem dos trabalhos do grupo formulador.

A seleção de especialistas por meio de um banco de talentos para a área da doutrina e a constituição formal de grupos de trabalho *ad hoc* pelo EME ou C Dout Ex para a elaboração dos Prod Dout tornariam mais efetiva a metodologia de trabalho que já se desenvolve atualmente, incluindo nas equipes de desenvolvimento profissionais não subordinados diretamente ao órgão coordenador

do projeto. Para isso, fazem-se necessários ajustes quanto ao regime de trabalho especial em suas unidades e pode-se pensar em uma forma de valorizar sua participação em missões dessa natureza, de modo a motivar a especialização profissional ao longo da carreira e a incentivar sua colaboração para o desenvolvimento da DMT.

Cabe ressaltar uma forma inovadora que tem sido desenvolvida recentemente com o aproveitamento dos cursos de Aperfeiçoamento de Oficiais e de Altos Estudos Militares – respectivamente realizados na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) – para a formulação sob a forma de Projeto Interdisciplinar de publicações doutrinárias. Essa metodologia aproveita o valor intrínseco do universo de alunos e instrutores que integram anualmente essas escolas, que naturalmente conta com especialistas e estudiosos com anos de experiência em variados temas. Além disso, a execução dos trabalhos de pesquisa conta com meios adequados e tempo previsto nos cronogramas dos cursos, atendendo mutuamente aos interesses das Ciências Militares e da Doutrina Militar Terrestre.

Como se pode observar, várias soluções metodológicas permitem tornar cada vez mais efetiva a produção doutrinária da Força, mas todas elas dependem das competências dos profissionais que realizarão o trabalho em si. A integração dos conhecimentos produzidos matricialmente pelas demais fontes do conhecimento doutrinário demanda uma avaliação apurada de quem tem melhores condições de julgamento das informações e opiniões levantadas. Assim, o conhecimento empregado na subfase de pesquisa doutrinária para a elaboração de um produto se soma a todos os estudos individuais pregressos dos integrantes da equipe do projeto, afinal,

um especialista que tenha passado a metade da sua vida tentando dominar todos os aspectos de algum assunto obscuro certamente terá maiores probabilidades de obter progressos do que um homem que esteja há pouco tempo tentando dominá-lo (CLAUSEWITZ, 1996, p. 155).

#### 4.2 O IMPACTO NA EFETIVIDADE DA DOCTRINA MILITAR TERRESTRE

Para que seja possível verificar em que medida o emprego dessa metodologia de trabalho proposta tornaria mais efetiva a DMT do EB, respondendo ao problema da pesquisa, faz-se necessário antes recorrer ao

significado do termo *efetividade*, e de termos correlatos, junto ao Glossário das Forças Armadas:

EFETIVIDADE - Capacidade de manter eficácia e eficiência ao longo do tempo.

EFICÁCIA - 1. Obtenção de um efeito desejado. [...]

EFICIÊNCIA - 1. Capacidade de produzir o efeito desejado com economia (emprego racional) de meios. 2. Grau de perfeição obtido na produção de um resultado, avaliado depois de executada a ação (BRASIL, 2015a, 97).

Do exposto, pode-se inferir que a efetividade se observa na obtenção e manutenção ao longo do tempo do efeito desejado, com economia ou emprego racional dos meios. A partir desse significado, a resposta ao problema da presente pesquisa deve considerar que:

a) o *efeito desejado* que se espera da DMT é ser a base de conhecimento para o preparo dos meios da Força<sup>10</sup>;

b) a *obtenção e manutenção desse efeito ao longo do tempo* se traduzem na estruturação e na constante evolução da DMT, materializada nas publicações doutrinárias; e

c) a *economia (ou emprego racional) dos meios* diz respeito à forma de utilização dos recursos necessários para estruturar e fazer evoluir a DMT.

Adicionalmente, deve-se considerar que:

A efetividade da doutrina será alcançada ao manter-se em constante evolução e aperfeiçoamento, por meio do novo Sistema de Doutrina que estará apoiado em ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) e em um efetivo sistema de gestão do conhecimento doutrinário (BRASIL, 2013. p. 34).

Apesar de ser muito difícil medir objetivamente quanto a Doutrina Militar Terrestre do Exército Brasileiro se tornaria mais efetiva com a adoção da metodologia proposta, a partir da análise das vantagens e desvantagens do emprego de grupos de trabalho *ad hoc* descritas anteriormente, pode-se inferir que as três condições propostas para descrever conceitualmente a efetividade na produção doutrinária teriam variações positivas.

Além disso, as entrevistas realizadas com o militar do C Dou Ex e com alunos do Curso de Altos Estudos Militares que participaram de projetos doutrinários ao longo de suas carreiras permitiram avaliar subjetivamente o impacto na efetividade da DMT da formulação de produtos doutrinários por grupos de trabalho específicos.

<sup>10</sup> “A Doutrina Militar Terrestre (DMT) é o conjunto de valores, fundamentos, conceitos, concepções, táticas, técnicas, normas e procedimentos da F Ter, estabelecido com a finalidade de orientar a Força no preparo de seus meios, considerando o modo de emprego mais provável, em operações singulares e conjuntas” (BRASIL, 2019c, p. 1-2).

Por meio das entrevistas, observou-se que somente os entrevistados que serviam em Estb Ens ou OM altamente especializados (CIOpEsp, BAvEx e EsIE) concordaram completamente<sup>11</sup> que a pesquisa necessária à formulação do Prod Dout foi desenvolvida por especialistas no tema, enquanto os demais entrevistados concordaram apenas parcialmente que a formulação do Prod Dout e a execução das Pesq Dout têm sido desenvolvidas por especialistas.

De forma unânime, os entrevistados apenas concordaram parcialmente que a determinação de formulação de produtos doutrinários a Estabelecimentos de Ensino e OM do Exército possibilita a evolução da DMT de forma efetiva na Era do Conhecimento. Sobre isso, o oficial do C Dout Ex explicou que “nos níveis mais baixos é mais fácil atender a essa questão devido à maior especialização do órgão executor. Para temas mais gerais e de mais alto nível fica mais difícil que o órgão executor tenha os especialistas necessários” (informação verbal)<sup>12</sup>.

Os entrevistados relataram prejuízos na execução do projeto doutrinário por conta de outras atividades do Estb Ens ou OM, que chegaram a impactar inclusive a qualidade do produto final desenvolvido, como se pode observar no Quadro 2:

<b>Categoria</b>	<b>Opinião</b>
<b>Sim, devido às atividades rotineiras da OM</b>	<i>Os assuntos poderiam ter sido explorados mais profundamente se não houvesse acúmulo de funções por parte dos integrantes do GT.</i>
	<i>Parcialmente, pois foi solicitada prorrogação do prazo final de entrega devido a outras atividades do Estb Ens.</i>
	<i>Certamente a pesquisa fica restrita ao tempo e à vontade de cada um em aprofundar o conhecimento naquele tema. A rotina da escola dificulta se dedicar à missão do manual.</i>
	<i>Houve, por conta de operações de coordenação e cooperação com agências, de atribuições funcionais na OM e de acúmulo de função de instrutor. O manual poderia ser feito em bem menos tempo.</i>
<b>Sim, devido a operações e missões inopinadas</b>	<i>Sim, especialmente por missões de vôo na intervenção federal e outras inopinadas.</i>

QUADRO 2 - Entrevistas: opiniões sobre o prejuízo na formulação dos produtos doutrinários por conta de outras atividades do Estb Ens ou OM.

Fonte: O autor.

<sup>11</sup> Respostas segundo a seguinte escala de afirmação: 1 – Sim, completamente; 2 – Sim, parcialmente; 3 – Indeciso; 4 – Possivelmente não; e 5 – Definitivamente não.

<sup>12</sup> Opinião fornecida por Pedro Barboza de Souza Filho, coronel R1, em entrevista.

Quando perguntados se a formulação de Prod Dout poderia ser mais efetiva se fosse desenvolvida por GT específicos compostos por especialistas com dedicação exclusiva, também houve consenso, mas desta vez a resposta foi que sim, completamente. Essa metodologia solucionaria, em grande parte, as limitações levantadas pelos entrevistados no encargo de formulação de produtos doutrinários a Estb Ens e OM do Exército, que foram sintetizadas no Quadro 3:

<b>Categoria</b>	<b>Opinião</b>
<b>Tempo disponível</b>	<i>É difícil compatibilizar o projeto com a rotina de trabalho do Estb Ens, especialmente com relação aos trabalhos administrativos.</i>
	<i>A execução do projeto doutrinário é impactada por demandas inopinadas da OM, que atrasam ou mesmo restringem a execução de uma boa pesquisa que suporte o produto em formulação.</i>
	<i>Como o tempo para a formulação do Prod Dout concorre com outras atividades, o trabalho normalmente é dividido em partes e distribuído a integrantes do Estb Ens ou OM. Isso prejudica a qualidade, pois a interação fica restrita a reuniões para debater o que já foi feito por cada um.</i>
	<i>Há concorrência da formulação doutrinária com as atividades rotineiras da Unidade, o que restringe a atividade de pesquisa e os debates entre os integrantes do GT. As diferentes atribuições dos integrantes do GT na OM dificultam a integração dos trabalhos, resultando na situação em que os indivíduos fazem partes do manual individualmente e depois se reúnem, sem muita sinergia nos trabalhos.</i>
<b>Falta de interação entre os integrantes do GT</b>	
<b>Conhecimento disponível</b>	<i>Os Estb Ens e OM por vezes não possuem acesso a todos os relatórios já produzidos sobre o tema, e têm dificuldade de acessar fontes de conhecimento fora de sua estrutura organizacional.</i>
	<i>Como os projetos normalmente são desenvolvidos em dois anos, muitas vezes o responsável por sua execução é transferido, gerando solução de continuidade.</i>
	<i>A OM nem sempre tem militares com experiência em todas as áreas do conhecimento que serão tratadas no manual.</i>
	<i>Tivemos dificuldades nos contatos com a FAB, especialmente relativos ao emprego do SARP.</i>

QUADRO 3 - Entrevistas: opiniões sobre as limitações no encargo de formulação de produtos doutrinários a Estb Ens e OM do Exército.

Fonte: O autor.

Os entrevistados apontaram ainda as vantagens e desvantagens que visualizam no encargo de formulação de produtos doutrinários a Grupos de Trabalho Específicos composto por especialistas com dedicação exclusiva por tempo determinado, cujas opiniões foram sintetizadas no Quadro 4:

<b>Categoria</b>	<b>Opinião</b>
<b>Vantagens</b>	<i>A vantagem disso é que se reúne quem detém o conhecimento para formular o Prod Dout, além de melhorar a coordenação do trabalho pelo C Dout Ex.</i>
	<i>Dedicação exclusiva, proporcionando maior riqueza de detalhes na pesquisa.</i>
	<i>A interação entre os membros do GT fica maior.</i>
	<i>Imagino que o GT tenha mais acesso ao C Dout Ex e a outros órgãos para obter informações necessárias ao produto.</i>
	<i>Haveria menos interferência nos trabalhos de elaboração, especialmente de missões inopinadas.</i>
	<i>A coordenação do trabalho seria melhor, encurtando a cadeia de comando com o C Dout Ex.</i>
	<i>Os produtos seriam mais detalhados e mais consistentes.</i>
	<i>Agrega diferentes pontos de vista, experiências de diferentes ambientes operacionais.</i>
<b>Desvantagens</b>	<i>Como possível desvantagem, pode-se supor que muitos especialistas podem gerar dificuldade no alinhamento das ideias referentes ao tema. O gestor do GT pode ter dificuldades para definir quais opções seguir.</i>
	<i>Esses especialistas sairão temporariamente de suas funções nas OM onde servem.</i>
	<i>Outra desvantagem é o custo para reunir esses militares do GT.</i>
	<i>Será difícil saber quem são os especialistas em cada assunto.</i>

QUADRO 4 - Entrevistas: opiniões sobre a formulação de produtos doutrinários por GT específicos composto por especialistas com dedicação exclusiva por tempo determinado.

Fonte: O autor.

Corroborando com as ideias apresentadas anteriormente sobre a constituição de grupos *ad hoc*, os entrevistados apresentaram vantagens que solucionariam em grande parte as limitações do modelo atual de formulação doutrinária, enquanto as

desvantagens são em menor número e poderiam ser equacionadas com medidas mitigadoras.

Em complemento às perguntas feitas em sua entrevista, o militar do C Dout Ex explicou que:

Por enquanto, a participação de especialistas nos GT se dá sem prejuízo de suas atividades, sendo publicada a nomeação do militar, que terá tempo definido para se dedicar à execução do trabalho junto ao GT.

Em alguns casos, já se pensa hoje em proporcionar a dedicação exclusiva de alguns militares especialistas formando um GT para executarem um projeto doutrinário. Estes ficariam por um tempo determinado à disposição do C Dout Ex, com prejuízo de suas funções. Mas essa forma de trabalho seria pontual (informação verbal)<sup>13</sup>.

Essa visão de futuro que já se observa nos gestores da DMT vai ao encontro do tema desta pesquisa, mostrando que a necessidade de alteração do modelo atual de produção doutrinária também é percebida no C Dout Ex. Dessa forma, pode-se concluir que a formulação de produtos doutrinários por grupos de trabalho específicos no Exército Brasileiro se apresenta como uma solução adequada para tornar mais efetiva a Doutrina Militar Terrestre.

---

<sup>13</sup> Notícia fornecida por Pedro Barboza de Souza Filho, coronel R1, em entrevista.

## 5 CONCLUSÃO

A doutrina exerce um papel fundamental na organização, no preparo e no emprego das forças armadas, e encontra-se regulada no âmbito do Exército Brasileiro pelas normas que regem o SIDOMT. Sua evolução ao longo do processo de Transformação do Exército tem sido considerada um vetor de impulsão à Era do Conhecimento, materializado sob a forma de novas publicações doutrinárias.

As normas atuais do SIDOMT preveem a possibilidade de formulação de produtos doutrinários por Grupos de Trabalho Específicos, no entanto, seu emprego é considerado uma exceção à regra e não vem sendo utilizado plenamente na produção doutrinária. A constituição de GT ocorre a cargo das OM e Estb Ens encarregados dos projetos doutrinários, contando de forma limitada com a colaboração de especialistas não subordinados ao órgão formulador. A inexistência de um banco de talentos para a área da doutrina é um dos fatores que dificulta o aproveitamento dos especialistas em cada área de interesse, que se encontram dispersos pela Instituição.

Nesse sentido, uma eficiente gestão por competências na área da doutrina é o fator-chave para que a produção doutrinária se torne mais efetiva, sustentando uma Força com novas capacidades e competências compatíveis com os desafios do Século XXI. A partir da identificação dos especialistas em cada tema de interesse, torna-se viável a constituição de grupos de trabalho *ad hoc* para a formulação de produtos doutrinários de acordo com os recursos demandados, aproveitando-se das experiências pessoais e do conhecimento adquirido por seus integrantes ao longo de anos de estudo pregressos para otimizar a pesquisa doutrinária necessária ao desenvolvimento da DMT.

Diferentes graus de interação podem ser proporcionados para o desenvolvimento dos trabalhos desses GT *ad hoc*, a depender do produto a ser desenvolvido. O estado da arte que se visualiza para a produção doutrinária consiste na reunião presencial de grupos de especialistas nos assuntos tratados, com prejuízo de suas atividades funcionais. Essa forma de trabalho permitiria maximizar a eficiência dos recursos humanos e a qualidade do produto a ser desenvolvido, por proporcionar tempo exclusivo para as atividades de pesquisa e formulação doutrinárias, facilitar a gestão e interação da equipe e proporcionar meios adequados de trabalho, reduzindo o tempo de elaboração do anteprojeto.

Entretanto, outras formas de interação entre os membros dos GT podem ser empregadas, conferindo, ainda assim, maior substância e celeridade à produção doutrinária. Algumas iniciativas recentes do C Dou Ex já apontam para a complementação do atual modelo de formulação de produtos doutrinários por Estb Ens ou OM considerados mais aptos de acordo com o tema tratado, como a realização de seminários e o debate em fóruns virtuais que permitem a colaboração de especialistas não pertencentes à equipe do projeto doutrinário. O sucesso desses novos empreendimentos que estimulam a colaboração de profissionais não pertencentes ao órgão formulador reforça a necessidade de especialização dos recursos humanos responsáveis pela produção doutrinária e encoraja o desenvolvimento de novas metodologias de trabalho.

Dessa forma, pode-se concluir que a formulação de produtos doutrinários por Grupos de Trabalho Específicos no Exército Brasileiro tornaria mais efetiva a Doutrina Militar Terrestre na medida em que as competências individuais dos formuladores de doutrina são essenciais para a atividade de produção doutrinária e a forma de trabalho dos GT está diretamente relacionada à qualidade do produto desenvolvido.

O desafio de se realizar uma eficiente gestão por competências em uma Instituição tão grande e complexa como o Exército Brasileiro demanda esforços na mesma proporção que o papel institucional que cabe à doutrina. Para que seja possível fazer evoluir a Doutrina Militar Terrestre segundo os preceitos da Era do Conhecimento, devemos colocar definitivamente a produção doutrinária nas mãos dos especialistas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. **MD35-G-01**: glossário das Forças Armadas. 5. ed. Brasília, DF, 2015a.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Banco de Talentos**. DCIPAS. Disponível em: <<http://www.dcipas.eb.mil.br/index.php/banco-de-talentos>>. Acesso em: 18 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. **Concepção de Transformação do Exército**. Brasília, DF, 2013.

\_\_\_\_\_. **EB10-IG-01.005**: Instruções Gerais para o Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT). 5. ed., Brasília, DF, 2017a.

\_\_\_\_\_. **EB10-R-01.007**: Regulamento do Estado-Maior do Exército. Brasília, DF, 2018a.

\_\_\_\_\_. **EB10-R-06.001**: Regulamento do Comando de Operações Terrestres. 6. ed., Brasília, DF, 2019a.

\_\_\_\_\_. **EB20-D-01.028**: Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022, 8. Ed., Brasília, DF, 2015b.

\_\_\_\_\_. **EB20-D-03.011**: Diretriz para o Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre para o ano de 2020, Brasília, DF, 2019b.

\_\_\_\_\_. **EB60-D-05.003**: Diretriz para a Implementação do Sistema de Gestão de Talentos do DECEX - SISGESTA, 1. Ed., Brasília, DF, 2018b.

\_\_\_\_\_. **EB20-D-07.016**: Diretriz para o projeto “Força da Nossa Força”. Brasília, DF, 2014a.

\_\_\_\_\_. **EB20-IR-10.002**: Instruções Reguladoras da Hierarquia das Publicações Doutrinárias. 1. ed., Brasília, DF, 2014b.

\_\_\_\_\_. **EB20-IR-10.003**: Instruções Reguladoras para a gestão do conhecimento doutrinário, 2. Ed., Brasília, DF, 2015c.

\_\_\_\_\_. **EB20-MF-10.102**: Doutrina Militar Terrestre. 2. ed., Brasília, DF, 2019c.

\_\_\_\_\_. **EB20-P-03.001**: Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre – 2017/2018 (PDDMT 17/18), 5. Ed., Brasília, DF, 2016.

\_\_\_\_\_. **EB20-P-03.001**: Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre 2018 – PDDMT 2018, 6. Ed., Brasília, DF, 2017b.

\_\_\_\_\_. **EB20-P-03.002**: Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre 2019 – PDDMT 2019, 7. Ed., Brasília, DF, 2018c.

BRASIL. **EB20-P-03.002**: Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre 2020 – PDDMT 2020, 8. Ed., Brasília, DF, 2019d.

\_\_\_\_\_. **EB20-P-10.001**: Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre 2016/2017 (PDDMT 16/17), 1. Ed., Brasília, DF, 2015d.

\_\_\_\_\_. **Política Militar Terrestre 2019**, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército, Brasília, DF, 2019e.

\_\_\_\_\_. **Histórico do C Dout Ex.** C Dout Ex. Disponível em: <<http://www.cdoutex.eb.mil.br/index.php/historico>>. Acesso em: 08 fev 2020.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 090-DECEX, de 21 de julho de 2011.** Aprova a Diretriz para a Implantação do Sistema de Gestão de Talentos do DECEX – SIGESTA. 2011. Disponível em: <<http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=951&act=bre>>. Acesso em: 19 jun. 2020.

DA MOTA, Rodrigo Brandão. **A evolução da Doutrina Militar Terrestre e suas manifestações no componente militar da Defesa Nacional**: um estudo sobre o Processo de Transformação do Exército Brasileiro. 166 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2016.

JANSEN, Alexandre Eduardo. Uma nova estrutura para a produção doutrinária no Exército Brasileiro. **Doutrina Militar em revista**. Brasília, v. 1, Ed. 1., p. 6-15, jan-mar, 2013.

SERRANO, Marcelo Oliveira Lopes. As bases do pensamento doutrinário. **Doutrina Militar em Revista**, Brasília, ano 007, Ed. 018, p. 06-09, abr-jun. 2019.

VON CLAUSEWITZ, Carl. **Da Guerra**. Tradução Maria Teresa Ramos. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.