

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

*ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO*

TC Inf ERICO GUSTAVO **MEDINA VERA**

**Inovações doutrinárias nas Forças Armadas do  
Paraguai: Interação entre os departamentos de  
Organização e Doutrina do Comando das Forças  
Militares e do Comando de Operações de Defesa  
Interna**



Rio de Janeiro

2021

TC Inf ERICO GUSTAVO **MEDINA VERA**

**INOVAÇÕES DOCTRINÁRIAS NAS FORÇAS ARMADAS DO  
PARAGUAI: INTERAÇÃO ENTRE OS DEPARTAMENTOS DE  
ORGANIZAÇÃO E DOCTRINA DO COMANDO DAS FORÇAS  
MILITARES E DO COMANDO DE OPERAÇÕES DE DEFESA  
INTERNA**

Trabalho de Dissertação apresentado na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército – Instituto Meira Mattos, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Militares com ênfase em Defesa Nacional.

Orientador: Professor Doutor Carlos Eduardo Franco Azevedo

Rio de Janeiro

2021

V473i Vera, Erico Gustavo Medina

Inovações doutrinárias nas Forças Armadas do Paraguai: Interação entre os departamentos de Organização e Doutrina do Comando das Forças Militares e do Comando de Operações de Defesa Interna. / Erico Gustavo Medina Vera. — 2021.  
87 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Carlos Eduardo Franco Azevedo  
Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) — Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.  
Bibliografia: f. 59-64.

1. INTERAÇÃO 2. LIÇÕES APRENDIDAS 3. EXPERIÊNCIAS 4. OPERAÇÕES DE SEGURANÇA INTERNA. I. Título.

CDD 355.4

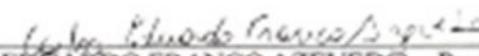
**ERICO GUSTAVO MEDINA VERA**

**INOVAÇÕES DOCTRINÁRIAS NAS FORÇAS ARMADAS DO PARAGUAI: INTERAÇÃO ENTRE OS DEPARTAMENTOS DE ORGANIZAÇÃO E DOCTRINA DO COMANDO DAS FORÇAS MILITARES E DO COMANDO DE OPERAÇÕES DE DEFESA INTERNA**

Dissertação apresentada à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Militares.

Aprovada em 12 de novembro de 2021.

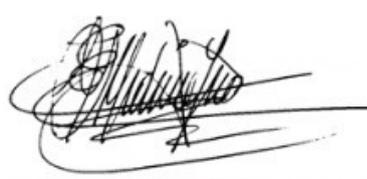
**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
CARLOS EDUARDO FRANCO AZEVEDO – Prof Dr – Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército - ECEME

  
\_\_\_\_\_  
CARLOS EDUARDO DE FRANCISCIS RAMOS – Cel R1 – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército - ECEME

  
\_\_\_\_\_  
JACINTHO MAIA NETO – Prof Dr – Membro  
Escola Superior de Guerra - ESG

Ciente

  
\_\_\_\_\_  
ERICO GUSTAVO MEDINA VERA – Ten Cel – Postulante  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À família pelo apoio de ontem, hoje e sempre.

## AGRADECIMENTOS

Ao Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciências Militares/Instituto Meira Mattos da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, pelo apoio e empenho, sempre buscando atender a todas as demandas apresentadas.

Ao Professor Doutor Carlos Eduardo Franco Azevedo, pela paciência, orientação e apoio constante durante o período de investigação. Sem dúvida, sem seus ensinamentos não poderia ter alcançado a meta traçada. Ainda tenho um longo caminho no campo da pesquisa científica, mas sempre terei seu exemplo como orientador e professor para continuar a me aprimorar neste e em outros campos.

Aos professores do Instituto Meira Mattos, pelo seu entendimento da difícil missão de conciliar o Curso de Comando e Estado Maior com o *Stricto Sensu*.

Aos Oficiais Gerais, Superiores e Subalternos, assim também aos profissionais civis que deram a sua contribuição para que este trabalho se realizasse, com um destaque especial: Cap N DEM Oscar Chamorro, Cnel DCEM Edgar Carneiro, Cnel DCEM Rodolfo Núñez, Cnel DCEM Jhonnie Bobadilla, TCnel DCEM Julio Alarcón, TCnel DCEM Andrés Zárate, TCnel DCEM Gustavo Gómez, TCnel DEM Diego Cattán (Ecuador), TCnel OEM Santiago Aguayo, (Chile), My As Civ Carlos Villa (Estados Unidos da América), My Com Eliezer Batista (Brasil), My OEM Ignacio Basabe (Argentina), My Inf Luis Sapriza, Cap Inf Pedro Morinigo e Lic. Mercedes Rodríguez.

À família pelo apoio incondicional sempre prestado, apesar da minha ausência física nestes dois anos no Brasil, lutando dia a dia, com tudo que envolve os eventos da vida.

“Os heróis não se julgam, se sentem”  
(Marechal José Félix Estigarribia).

## RESUMO

Atualmente no Paraguai existem vários grupos criminosos, entre eles o mais destacado e de maior impacto é o Exército do Povo Paraguaio (EPP), tendo como área de influência os departamentos de Concepción, San Pedro e Amambay. Em 2013, O Governo disponibilizou o uso das Forças Armadas para o combate a esses grupos criminosos, dos quais se realizaram diversos eventos que renderam experiências e lições aprendidas em operações reais, que pressupõem uma atualização ou inovação doutrinária, ocorrendo em ambiente interagências, com detalhes que não constam do Manual Especial de Segurança Interna do Paraguai. O objetivo deste trabalho foi: analisar o fluxo de interações entre os departamentos de Organização e Doutrina do Comando das Forças Armadas e o CODI, investigando em que medida as Forças Armadas têm aproveitado das lições aprendidas nas Operações de Segurança Interna para promovê-las em inovações doutrinárias que fortaleçam o emprego dessas forças. Assim, por meio de uma metodologia qualitativa do tipo descritiva, foi desenvolvida uma análise com base em antecedentes documentais, experiências e fluxos de informação realizados nos componentes do sistema das Forças Armadas. Com os resultados obtidos, constatou-se que as experiências obtidas e as lições aprendidas no campo da doutrina não são aproveitadas na medida esperada devido à complexidade na execução das operações, o que a torna ainda mais difícil devido ao sigilo e segurança da informação, aspecto limitante entre a interação entre os Departamentos de Organização e Doutrina de Comando da FFMM e do CODI. Além deles, foi identificada uma série de problemas de interação, devido à inexistência de uma diretriz específica que induza a ligação. Este estudo confirmou a suposição inicial plantada de que há um fluxo reduzido de interação entre os departamentos de organização e de doutrina do Comando das Forças Militares e do Comando de Operações de Defesa Interna, com isso as Forças Armadas do Paraguai não conseguem converter de forma adequada as lições aprendidas em Operações de Segurança Interna, em inovações doutrinárias.

Palavras-chave: Interação, Lições aprendidas, Experiências, Operações de Segurança Interna.

## **ABSTRACT**

Currently in Paraguay, there are several criminal groups, among them the most prominent and with the greatest impact is the Paraguayan People's Army (EPP), whose area of influence is the departments of Concepción, San Pedro and Amambay. In 2013, the Government made available the use of the Armed Forces to combat these criminal groups. From which, several events occurred that yielded experiences and lessons learned in real operations, which presuppose an update or doctrinal innovation, taking place in an interagency environment, with details that do not appear in the Special Manual of Internal Security of Paraguay. The objective of this work was: to analyze the flow of interactions between the departments of Organization and Doctrine of the Command of the Armed Forces and CODI, investigating to what extent the Armed Forces have taken advantage of the lessons learned in Internal Security Operations to promote them in doctrinal innovations that strengthen the use of these forces. Thus, by means of a qualitative methodology of the descriptive type, an analysis was developed based on documentary antecedents, experiences and information flows carried out within the components of the Armed Forces system. With the results obtained, it was found that the experiences obtained and lessons learned in the field of doctrine are not used to the extent expected due to the complexity in the execution of operations, making it even more difficult due to the secrecy and security of the information. , limiting aspect between the interaction between the Departments of Organization and Doctrine of the Command of the FFMM and the CODI. In addition to them, a series of interaction problems were identified, due to the non-existence of a specific directive that forces the ligation. This study confirmed the initial assumption that there is a reduced flow of interaction between the Organization and Doctrine departments of the Armed Forces Command and the Internal Defense Operations Command, which is why the Paraguayan Armed Forces cannot adequately convert the lessons learned in Internal Security Operations, in doctrinal innovations.

Keywords: Interaction, Lessons learned, Experiences, Internal Security Operations.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b>	Zona de Defesa Interna da República do Paraguai.....	2
<b>FIGURA 2</b>	Organograma das FFAA, de acordo com o sistema de Doutrina.....	3
<b>FIGURA 3</b>	Organograma do CODI, de acordo com o sistema de Doutrina.	3
<b>FIGURA 4</b>	Organograma da relação entre as FFAA e o CODI, segundo a Diretiva Geral Biênio 2021-2022.....	4
<b>FIGURA 5</b>	Alguns eventos a partir do ano 2013 até 2021.....	5
<b>FIGURA 6</b>	Triangulação de dados deste trabalho.....	26
<b>FIGURA 7</b>	Estrutura organizacional atual das Forças Armadas do Paraguai.....	29
<b>FIGURA 8</b>	Eixos de transformação.....	30
<b>FIGURA 9</b>	Zona e áreas subdivididas de emprego no Exército.....	32
<b>FIGURA 10</b>	Organização territorial do CODI.....	34
<b>FIGURA 11</b>	Escudo atual do CODI.....	35
<b>FIGURA 12</b>	Atual organograma do CODI.....	35
<b>FIGURA 13</b>	Leitura estratégica diferencial desses GAO.....	36
<b>FIGURA 14</b>	Ações estratégicas do CODI.....	37
<b>FIGURA 15</b>	Tabla de Eventos.....	38
<b>FIGURA 16</b>	Sistema de doutrina das Forças Armadas do Paraguai.....	40
<b>FIGURA 17</b>	Via para uma produção da doutrinaria no CODI.....	42
<b>FIGURA 18</b>	Atores internos e externos do estudo.....	45
<b>FIGURA 19</b>	Metodologia utilizada na pesquisa.....	72

## LISTA DE ABREVIATURAS

Administração Nacional de Eletricidade	ANDE
Análise de Conteúdo	AC
Análises Pós-Ação	APA
Batalhão Conjunto de Forças Especiais	BCFE
Agrupamento Camponês Armado	ACA
Agrupamento Camponês Armado – Exército do Povo	ACA-EP
Base Industrial de Defesa	BID
Centro de Doutrina	CEDOC
Comandos Componentes	CCCC
Conhecimento de Interesse da Doutrina	CID
Comando de Operações de Defesa Interna	CODI
Cooperação Militar Brasileira no Paraguai	CMBP
Diplomado de Comando e Estado-Maior	DCEM
Direção Geral de Recrutamento, Reserva e Mobilização	DIGERRMOV
Direção Geral de Tecnologias de Informação e Comunicação	DIGETIC
Direção do Material Bélico	DIMABEL
Doutrina Militar Terrestre	DMT
Exército Brasileiro	EB
Estado-Maior Conjunto	EMC
Exército do Marechal López	EML
Exército do Povo Paraguaio	EPP
Forças Armadas	FFAA
Forças Militares	FFMM
Gestão de Tecnologia e Inovação	GTI
Grandes Unidades	GGUU
Grupos Armados Organizados	GAO
Grupos Armados Terroristas	GAT
I Corpo de Exército	ICE
Instituições de Ensino Superior	IES
Instruções Reguladoras	IR
International Organization for Standardization	ISO

Manual Especial	ME
Manual de Fundamentos	MF
Manual Técnico	MT
Operações de Vigilância e Observação	OVO
Operação de Busca e Apreensão	OBA
Organização do Tratado do Atlântico Norte	OTAN
Postos de Bloqueio e Controle de Carreteira	PBCC
Postos de Bloqueio de Controle Fluvial	PBCFlv
Postos Fixos de Segurança	PFS
Reconhecimento e Combate	RECOM
Regulamento	R
Revista Depois da Ação	RDA
Revolução nos Assuntos Militares	RAM
Sistema de Doutrina do Exército	SIDOCE
Secretaria Nacional Antidrogas	SENAD
Sistema de Ciência e Tecnologia de Interesse da Defesa	SisCTID
Sistema de Inovação Setorial em Defesa	SIS-Def
Sistema Nacional de Inovação	SNI
Subárea de Pacificação	SAP
Tenente Coronel	TCnel
Zona de Defesa Interna	ZDI
4ª Divisão de Infantaria	4ª DI
3ª Divisão de Cavalaria	3ª DC

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	01
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	05
1.2	OBJETIVOS.....	06
1.2.1	Objetivo Geral.....	06
1.2.2	Objetivos Específicos.....	06
1.3	DELIMITAÇÃO DE ESTUDO.....	07
1.4	JUSTIFICATIVA DE ESTUDO.....	07
1.5	SUPOSIÇÃO.....	08
1.6	ESTRUTURA DA PESQUISA.....	08
<b>2</b>	<b>REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	10
2.1	REVOLUÇÃO DOS ASSUNTOS MILITARES.....	10
2.2	TRANSFORMAÇÃO MILITAR.....	10
2.3	INOVAÇÃO MILITAR.....	12
2.4	INOVAÇÃO EM DEFESA.....	13
2.5	INOVAÇÃO DOUTRINÁRIA.....	14
2.6	SISTEMA DE INOVAÇÃO.....	16
2.7	LIÇÕES APRENDIDAS.....	17
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	19
3.1	ORIENTAÇÃO DA PESQUISA.....	19
3.2	PROCEDIMENTO PARA A COLETA DE DADOS.....	22
3.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	25
<b>4</b>	<b>ESTRUTURA DOUTRINÁRIA DAS FFAA DO PARAGUAI</b> .....	28
4.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS FFAA DO PARAGUAI.....	28
4.2	PLANO DE MODERNIZAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS DO PARAGUAI.....	29
4.3	O CAMPO DE OBSERVAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE SEGURANÇA INTERNA.....	31
4.4	O SISTEMA DE INOVAÇÕES DOUTRINÁRIAS DAS FORÇAS ARMADAS DE PARAGUAI.....	38
<b>5</b>	<b>INTERAÇÕES ENTRE OS DEPARTAMENTOS DE ORGANIZAÇÃO E DOUTRINA DA FFMM E CODI</b> .....	43

5.1	ANÁLISE DOS DOCUMENTOS DO SISTEMA INOVAÇÕES DOCTRINÁRIAS DAS FORÇAS ARMADAS DO PARAGUAI.....	43
5.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	45
5.2.1	Interação.....	46
5.2.2	Lições Aprendidas.....	47
5.2.3	Inovação Doutrinária.....	51
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>56</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>59</b>
	ANEXO A – ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS.....	65
	ANEXO B – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO.....	69
	ANEXO C – AÇÕES RECOMENDADAS PARA MELHORIA DO SISTEMA DE LIÇÕES APRENDIDAS.....	71
	ANEXO D – METODOLOGIA UTILIZADA NA PESQUISA.....	72
	ANEXO E – LEGENDA DA FIGURA 7.....	73

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente no Paraguai, existem vários grupos armados, entre eles, o mais destacado é o grupo autodenominado Exército do Povo Paraguaio (EPP) que têm um grande impacto criminal no país, tendo como área de influência, os departamentos de Concepción, San Pedro e Amambay (BAREIRO, 2019).

No início esses grupos criminosos executaram uma série de sequestros na parte norte do país, além de ataques a delegacias de polícia, ataques a estabelecimentos de pecuária, colocaram explosivos em locais públicos e instituições privadas, além disso, a colocação de explosivos em torres de alta tensão da Administração Nacional de Eletricidade (ANDE). Estes eventos sucedidos começaram a sair do controle e da capacidade operacional da Polícia Nacional, por isso as Forças Armadas passaram a apoiar essa luta (ZÁRATE, 2019).

Vale ressaltar que além dos ataques mencionados, esses grupos criminosos passaram a realizar execuções sumárias que não haviam sido observadas anteriormente no Paraguai, por mencionar uma situação significativa, o grupo Exército do Povo Paraguaio (EPP) utilizou elementos audiovisuais para gravar um vídeo para uma execução sumária de cidadão da região, o que causou um pânico generalizado na sociedade do país (AGUILERA, 2019).

Visando o combate mais focado a esses grupos criminosos, no ano 2013, o Presidente da República, por meio do Decreto Presidencial nº 103/13, disponibilizou o uso de elementos de combate das Forças Armadas (FFAA) em Operações de Segurança Interna, nos departamentos de Concepción, San Pedro e Amambay (PARAGUAI, 2013a).

Este decreto permitiu a criação do Comando de Operações de Defesa Interna (CODI), que tem como finalidade a garantia de segurança interna do Paraguai estabelecido na Lei n.º 5036/13, que altera a Lei n.º 1337/99 "Da Defesa Nacional e Segurança Interna" (PARAGUAI, 2013b).

Da mesma forma, o Decreto Presidencial nº 103/13 determinou que integrantes da Polícia Nacional e da Secretaria Nacional Antidrogas (SENAD) sejam destacados nos departamentos de Concepción, San Pedro e Amambay, e passarão ao controle operacional do Comandante do CODI, além disso, determinou-se que os órgãos do Estado que dependem do Poder Executivo apoiassem sem restrições ao Comandante do CODI. Ademais, menciona que a área de atuação do CODI é

delimitada e colocada com o nome de Zona de Defesa Interna (ZDI), integrando os departamentos de Concepción, San Pedro e Amambay dentro da República do Paraguai, como pode ser visto na Figura 1 (PARAGUAI, 2013a).

**Figura 1** – Zona de Defesa Interna da República do Paraguai



**Fonte:** Elaborado pelo autor

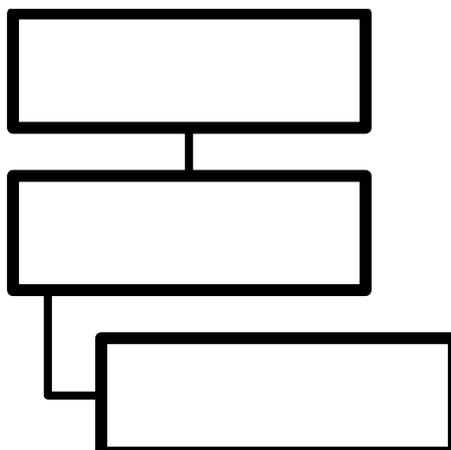
Nas Forças Armadas do Paraguai, a Diretiva Geral Biênio 2021-2022 é o documento de referência para as diferentes funções e ações dentro das organizações militares. Especificamente no campo da doutrina, é aquele que promove e estabelece um sistema e uma metodologia para a elaboração da doutrina baseada na interoperabilidade, realismo, coerência, flexibilidade, sistematização, compatibilidade e aplicabilidade ao ambiente nacional e internacional (PARAGUAI, 2021).

A Doutrina afeta as características de uma organização (RE; SENMARTIN; DELLO, 2004), portanto, as experiências adquiridas e lições aprendidas em Operações de Segurança Interna pressupõem contribuições para a atualização de a doutrina militar vigente.

De acordo com a Diretiva Geral Biênio 2021-2022 e com o Manual de Organização e Funções do Comando das Forças Militares (FFMM), o Departamento de Organização e Doutrina está enquadrado na Direção Geral de Operações das Forças Militares (Figura 2), e esta por sua vez, dentro da organização do Comando

das Forças Militares; sendo responsável pela elaboração, análise e divulgação do sistema doutrinário das Forças Armadas do Paraguai. (PARAGUAI, 2018a)

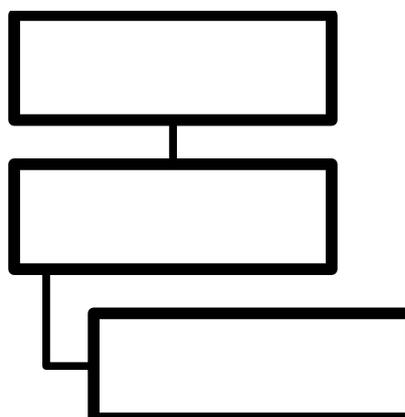
**Figura 2** - Organograma das FFAA, de acordo com o sistema de Doutrina.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

De acordo com o Manual de Organização e Funções do CODI, o Departamento de Organização e Doutrina do CODI está enquadrado na Direção de Operações do CODI e este subordinado diretamente ao Comandante do CODI (Figura 3), respectivamente. Da mesma forma, o Departamento de Organização e Doutrina do CODI mantém relações externas (via canal técnico) e colaterais com o Departamento de Organização e Doutrina do Comando das Forças Militares, tendo entre seus objetivos a elaboração e atualização das doutrinas de condução das Unidades do Comando de Operações de Defesa Interna (PARAGUAI, 2018b).

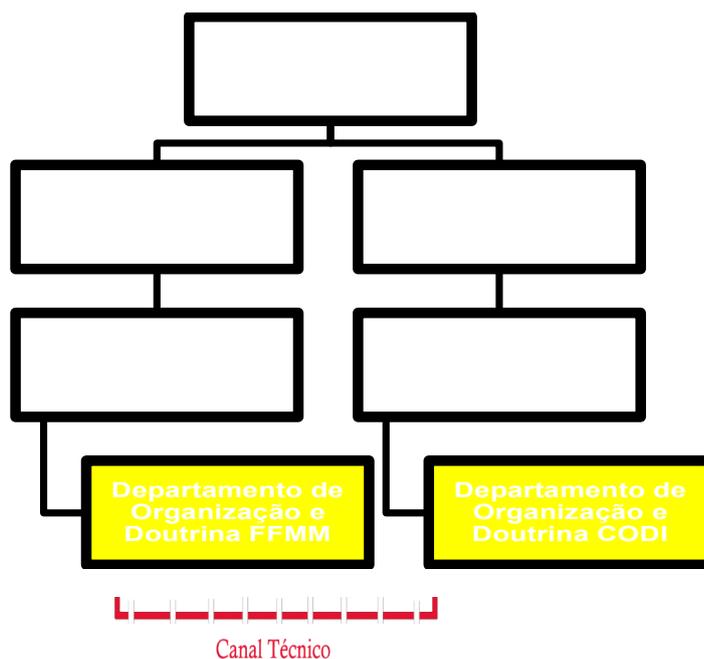
**Figura 3** - Organograma do CODI, de acordo com o sistema de Doutrina.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Ressalte-se que o Comando das Forças Militares e o Comando de Operações de Defesa Interna (CODI) estão sob as ordens diretas do Comandante-em-Chefe das Forças Armadas da Nação (Figura 4) (PARAGUAI, 2021).

**Figura 4** - Organograma da relação entre as FFAA e o CODI, segundo a Diretiva Geral Biênio 2021-2022



Fonte: Elaborado pelo autor

O Comando de Operações de Defesa Interna luta contra os grupos criminosos desde sua criação em 2013 até hoje na parte norte do país (BAREIRO, 2019).

Segundo Cristóbal (2014) existem situações que podem gerar conhecimento, dependendo da existência de uma possibilidade na otimização do processo de atualização doutrinária, podendo criar ou fortalecer um ciclo na gestão do conhecimento militar, além de favorecer a aceleração da atualização de procedimentos. Também menciona que a doutrina de uma organização se modifica muito lentamente, embora tenha havido vários eventos.

Assim, segundo Cushman (1995) a melhor doutrina, ou a mais útil para direcionar ações em determinadas circunstâncias, é o resultado de uma avaliação inteligente do passado, e da aplicação lógica e criativa das ações que ocorreram no presente, com a projeção para as condições futuras. Cushman dá um destaque à

interação entre a experiência prática e a atividade intelectual desenvolvida pelos militares profissionais colegas em uma discussão.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Há aproximadamente oito (8) anos, o Comando de Operações de Defesa Interna realiza Operações de Segurança Interna nos departamentos de Concepción, San Pedro e Amambay, onde foram obtidas experiências reais e lições aprendidas, portanto, estima-se que pode haver alterações ou variações, assim como ensinamentos que possam promover uma atualização ou inovação doutrinária nas Forças Armadas do Paraguai.

A partir da criação do CODI (2013), ano também da edição do Manual Especial de Segurança Interna, começam a ocorrer ações militares e procedimentos que não são descritos no manual na luta contra os grupos armados organizados. Visualize na Figura 5 alguns eventos a partir do ano 2013 até 2021.



**Legenda:** Visualizado no Anexo E.

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Para melhor compreensão do contexto, as situações sucedidas dentro das Operações de Segurança Interna passaram a ocorrer conjuntamente com o ambiente jurídico, onde as operações militares passaram a se desenvolver em um ambiente interinstitucional ou, em outras palavras, interagências, ou seja, cada operação militar teve que ser acompanhada por agentes da Polícia Nacional e do Ministério Público, ressaltando que este tipo de detalhe não consta no Manual Especial de Segurança Interna ou em qualquer outro manual, pelo que considera-se

interessante realizar uma atualização ou inovação doutrinária em relação à questão levantada.

Gil (2002, p. 27) quanto Vergara (1998, p. 23) recomendam a formulação do problema de pesquisa em forma de pergunta, a questão central desta pesquisa foi: **Porque as Forças Armadas do Paraguai não conseguem aproveitar em sua plenitude as lições aprendidas em Operações de Segurança Interna para promovê-las em inovações doutrinárias?**

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar o fluxo de interações entre os departamentos de Organização e Doutrina do Comando das Forças Militares e do Comando de Operações de Defesa Interna, investigando em que medida as Forças Armadas do Paraguai têm aproveitado as lições aprendidas em Operações de Segurança Interna para promovê-las em inovações doutrinárias.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

A fim de facilitar o cumprimento do objetivo principal deste trabalho de pesquisa, foram levantados quatro objetivos específicos:

- Descrever o campo de observação da investigação no âmbito das Operações de Segurança Interna.
- Descrever o ponto de vista analítico das inovações, com enfoque no processo de inovação doutrinária das Forças Armadas, de forma a caracterizar os atores envolvidos nas atividades e nas formas atuais de interação no segmento estudado.
- Descrever como está estruturado o sistema de inovações doutrinárias das Forças Armadas do Paraguai, com ênfase na identificação de atores internos e externos, e a forma como interagem para produzir inovações doutrinárias.
- Descrever as formas ou a dinâmica de interações entre o Departamento de Organização e Doutrina das Forças Militares, e as tropas engajadas em Operações de Defesa Interna, visando o levantamento de experiências e a produção de inovações doutrinárias.

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Segundo Vieira (2008), o trabalho de pesquisa deve ser delimitado, recortado e canalizado, na busca do domínio máximo sobre o tema estudado. Neste contexto, este estudo abrange como delimitação temporal: desde a criação do Comando de Operações de Defesa Interna em 2013 até hoje, tendo como linha do tempo quase 8 anos de combate contra os grupos criminosos na zona norte do país.

Vale ressaltar que a luta das Forças Armadas em apoio à Polícia Nacional contra o grupo criminoso Exército do Povo Paraguai (EPP) iniciou-se em 2008. No entanto, este estudo centra-se desde a criação do Comando de Operações de Defesa Interna em 2013.

Da mesma forma, é exposto como delimitação espacial a Zona de Defesa Interna composta por os departamentos de Concepción, San Pedro e Amambay.

No que se refere ao escopo desta pesquisa, é importante mencionar que foram levados em consideração aspectos bibliográficos, documentais e de trabalho de campo (entrevistas) que tratam das Operações de Segurança Interna e do ambiente operacional em que se desenvolvem as operações, visando a produção de uma inovação doutrinária, tendo como limitação o acesso aos dados operacionais e de inteligência, devido à sensibilidade da condução deste tipo de operações.

### **1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO**

A justificativa está baseada em uma questão atual e no desejo de resolver um problema por meio da transferência de conhecimento (SAUTU; BINIOLLO; DALLE; ELBERT, 2005). Neste contexto, este trabalho de pesquisa está focado na doutrina das Forças Armadas do Paraguai, especificamente na área de Operações de Segurança Interna, levando em consideração que aproximadamente 8 anos lutam contra grupos criminosos que se encontram nos departamentos de Concepción, San Pedro e Amambay, pelo que tem vivido experiências de combate contemporâneas com as peculiaridades e às características da sociedade paraguaia naquele setor do país.

Levando em consideração o parágrafo anterior, pretende-se que este estudo possa oferecer uma compreensão mais detalhada dos enlaces organizacionais necessários para a produção de doutrina, levando em consideração a cultura organizacional nas Forças Armadas do Paraguai.

Outra contribuição seria destacar quais são as dificuldades ou situações existentes que surgem para a elaboração da doutrina.

Também é possível citar contribuições no aspecto doutrinário, mostrando as variações da doutrina das Operações de Segurança Interna redigidas no Manual Especial de Segurança Interna e oferecendo uma consciência situacional de como as operações ocorrem na atualidade. No aspecto operacional, seria contextualizando as experiências reais no campo, para ajudar a promover inovações doutrinárias, podendo colaborar com unidades de critérios operacionais na execução das atividades da unidade militar.

É importante destacar que no Paraguai existem trabalhos acadêmicos relacionados ao CODI, mas não orientados para aproveitar as experiências adquiridas em Operações de Segurança Interna, no que se refere à atualização ou inovação da atual doutrina militar.

## **1.5 SUPOSIÇÃO**

De acordo com Vergara (1998, p. 28), a “hipótese, ou suposição é a antecipação da resposta ao problema, sob a forma de afirmação. A investigação é realizada de modo que se possa confirmar ou, ao contrário, refutar a hipótese, ou a suposição”.

Assim, a suposição para este estudo é: Há um fluxo reduzido de interação entre os departamentos de organização e de doutrina do Comando das Forças Militares e do Comando de Operações de Defesa Interna, com isso as Forças Armadas do Paraguai não conseguem converter de forma adequada as lições aprendidas em Operações de Segurança Interna, em inovações doutrinárias.

## **1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA**

Este trabalho de pesquisa está estruturado em cinco capítulos, elaborados de forma progressiva e sequencial, a fim de criar sinergia para oferecer uma melhor compreensão deste trabalho. Portanto, os capítulos foram estruturados da seguinte forma:

Capítulo 1: Introdução.

Este capítulo inicia-se com uma breve descrição do contexto em que se situa o objeto de estudo, o problema e os objetivos de pesquisa, além disso a delimitação e a justificativa do estudo e, por fim, como organiza-se este trabalho.

#### Capítulo 2: Referencial teórico.

Este capítulo aborda as teorias que fornecem uma base acadêmica e conceitual para a realização deste estudo. Nessa ordem de ideias, é possível citar os conceitos referentes a Revolução dos Assuntos Militares, Transformação Militar, Inovação Militar, Inovação em Defesa, Inovação Doutrinária, Sistema de Inovação, Lições aprendidas.

#### Capítulo 3: Metodologia.

É composto pelos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, tais como: o tipo de pesquisa, a forma como as informações pertinentes foram coletadas e como foram analisadas para atender aos objetivos traçados.

#### Capítulo 4: Estrutura doutrinária das FFAA do Paraguai.

Neste capítulo, foi manifestado a estrutura das Forças Armadas do Paraguai, o sistema doutrinário e o processo a ser seguido para que ocorra uma atualização ou inovação doutrinária.

Capítulo 5: Interações entre os departamentos de Organização e Doutrina do Comando das FFMM e do CODI.

Aqui, são apresentados os principais resultados dos dados recolhidos no trabalho de campo (entrevistas), procurando entrelaçar com as informações recolhidas na pesquisa documental e bibliográfica, procurando assim triangular as informações, de maneira a entender como acontece na realidade.

#### Capítulo 6: Conclusões:

Neste último capítulo, as considerações finais foram feitas levando em consideração os dados e análises realizadas durante a presente investigação.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

### **2.1 REVOLUÇÃO DOS ASSUNTOS MILITARES**

A Revolução nos Assuntos Militares (RAM) cumpriu um papel de destaque na década de 1990 ao início do século 21, onde o Pentágono usou as justificativas da reformulação da doutrina, a reforma das estruturas organizacionais e o gasto de grandes quantias em novos sistemas de armas (STEPHENSON, 2010).

O conceito de "Revolução nos Assuntos Militares" tornou-se um tópico de discussão tão difundido entre os especialistas em segurança que agora adquiriu a abreviatura de suas iniciais: "RAM", como a representação de uma ampla gama de ideias conectadas à política de segurança (CHAPMAN, 2003).

Murray (1996) aponta que o termo Revolução nos Assuntos Militares (RAM) é uma palavra da moda dentro dos acadêmicos interessados em assuntos de defesa. Ele esclarece que apenas um pequeno conhecimento do registro histórico pode distorcer e ajudar a pensar sobre mudança e inovação militar. No entanto, ele admite que eventos militares recentes sugeriram grandes mudanças em armas e tecnologia com implicações substanciais para a condução da guerra no próximo século.

A guerra no Afeganistão, a Guerra do Golfo e o bombardeio da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) em Kosovo mostram claramente como os avanços na tecnologia da informação estão conduzindo uma revolução de alta tecnologia nos assuntos militares e contribuindo para a transformação da natureza da guerra moderna (SLOAN, 2002).

Finalmente para Sloan (2002), a transformação militar compreende três camadas sobrepostas e por vezes concorrentes: a revolução dominada pela força convencional na esfera militar, as questões com ênfase na guerra irregular e a dimensão que inclui a defesa nacional.

### **2.2 TRANSFORMAÇÃO MILITAR**

A transformação militar é apenas a mais recente na lista de terminologias inter-relacionadas que surgiram nas últimas décadas para descrever as mudanças militares que estão ocorrendo no Ocidente. A progressão começa com a Revolução nos Assuntos Militares (RAM) na década de 1980 ao início da década de 1990; passando a transição retórica da Transformação Militar que ocorreu no limiar do

novo século, especialmente depois que Donald Rumsfeld assumiu o controle do Departamento de Defesa em 2001 nos Estados Unidos da América (SLOAN, 2002).

“Desde o fim da Guerra Fria e os acontecimentos de 11 de setembro, novas ameaças surgiram, as quais têm impactado a percepção da segurança coletiva e impondo modificações no modo de atuação do Poder Militar de diversas nações” (FRANCO-AZEVEDO, 2018, p. 1)

Este fenômeno causou um impacto marcante nas ciências militares, provocando efeitos nas diferentes áreas de uma sociedade (social, política e econômica), chegando a um processo denominado Transformação da Defesa, que ocorre com a quebra dos métodos tradicionais de gestão, a incorporação de novas formas de direção e gestão organizacional que facilitem e ajudem a criar um ambiente adequado para o processo de inovações na área militar (FRANCO-AZEVEDO, 2018).

Farrell (2008) apontou que o Exército Britânico embarcou-se em um processo abrangente de transformação em direção a uma postura de força expedicionária habilitada para rede, orientada para o propósito, que envolveu o desenvolvimento de novas doutrinas militares, conceitos organizacionais e a aplicação de tecnologia.

Covarrubias (2005) argumenta que o Canadá agiu em várias áreas distintas associadas à transformação militar, mas essa transformação militar passou a ser associada a iniciativas que haviam sido lançadas na Declaração de Política de Defesa de 2005, incluindo a criação de uma Força-Tarefa, que serve como contingência permanente para o rápido desdobramento de uma força militar no exterior. Destaca que o progresso em várias áreas específicas foi comprovado por seus atuais compromissos operacionais.

Para Franco-Azevedo (2018), no mundo atual, é necessário compreender a importância de ter uma cultura organizacional que inspire confiança, espírito de corpo e capacidade de trabalho em conjunto, aceitando e compreendendo os diferentes interesses de cada um dos agentes envolvidos e destaca que o conhecimento mútuo e o habitus do campo facilitam as negociações, e ajudam cada ator a aceitar ou não o que está em jogo.

Franco-Azevedo (2018) também observa que quanto mais claramente se percebem os benefícios da cooperação, mais facilmente se estabelecem associações para uma inovação. Os fatores avaliativos da inovação na cultura

organizacional influenciam o comportamento dos atores, tendo em vista que as inovações tecnológicas dependem de inovações não tecnológicas ou doutrinárias e vice-versa.

### **2.3 INOVAÇÃO MILITAR**

A inovação militar é uma mudança que força uma das principais armas de combate de um Exército a modificar os conceitos de operações e sua relação com as outras armas de combate, e abandonar ou ficar em segundo plano as missões que tinha realizado até então. Tais inovações representam uma nova forma de fazer a guerra, com novas ideias quanto às relações dos componentes da organização e quanto à relação com o inimigo, assim também como os novos procedimentos operacionais condizentes com essas ideias (ROSEN, 1988; 1991).

Para Rosen, hoje em dia, uma inovação militar é muito mais do que apenas uma incorporação tecnológica. As inovações têm implicações em conceitos táticos e operacionais, com a finalidade de contribuir de forma mais eficaz para a vitória, e limitando a sua vez, que não produzam apenas alterações técnicas em materiais e equipamentos (RODRÍGUEZ, 2015).

É por isso, que as inovações militares adquirem um grande valor estratégico para cada instituição armada e, portanto, para o próprio Estado, por isso é muito importante capacitar e atualizar constantemente as Forças Armadas em várias frentes como: doutrina, organização, equipamentos, materiais, etc. Tudo isso com o propósito de atuar como elemento dissuasor, e ao mesmo tempo servir para aumentar a sua capacidade militar, impactando no seu nível de eficiência e eficácia na execução das operações.

A inovação militar se manifesta no desenvolvimento de novas maneiras de fazer a guerra ou integrar tecnologia, o que pode incluir uma revisão da doutrina, tática, treinamento, apoio e assim por diante. É essencial reconhecer que inovação militar e inovação tecnológica não são sinônimos. A inovação militar é acompanhada pelo uso de tecnologia, mas também pode não exigir essa tecnologia (ARQUILLA; ISAACSON; LAYNE, 1999).

Em outras palavras, essas inovações modificam ou atualizam conceitos; e por sua vez, agregam novas ideias para as diferentes áreas do campo militar (doutrina,

tática, treinamento, tecnologia, etc.), pois buscam uma transformação e adaptação a novos tipos de ameaças.

Para Angevine (2005), inovação militar é o processo pelo qual as organizações militares desenvolvem, exploram e implementam novas tecnologias, sistemas e métodos de emprego e conceitos operacionais diferentes dos vigentes.

A importância de uma inovação militar reside nas destacadas mudanças que produz na condução da guerra, relevantes para as organizações militares, implicando mudanças organizacionais sustentáveis e a incorporação de novas tecnologias. Enfatiza em três aspectos fundamentais, a força do líder, a estrutura da força e o suporte da tecnologia (HOROWITZ, 2010).

A busca pela melhoria da eficiência militar é um elemento fundamental, pois para alcançá-la é necessário certo grau de inovação. Não se trata simplesmente de introduzir uma nova ordem de tecnologias na organização militar, mas é necessário reorganizar as estruturas de comando, introduzir novas doutrinas e táticas, modificar as técnicas de treinamento e melhorar o apoio (HARKAVY; NEUMAN, 1985).

A inovação militar é o resultado de um processo de mudança integral que afeta substancialmente a doutrina, o treinamento e, muitas vezes, os orgânicos ou materiais em um ou mais ramos de um exército, e que supõe um aumento considerável da eficácia no cumprimento das missões atribuídas. (JORDAN, 2014)

O conceito de inovação militar que será utilizado neste trabalho, parte da união dos conceitos de Angevine (2005) e Jordan (2014), que mencionam que é um processo de mudança integral que desenvolvem, exploram e implementam novas tecnologias, sistemas, métodos de emprego e conceitos operacionais diferentes dos vigentes, e que afetam substancialmente um ou mais ramos de um exército, e que supõe um aumento considerável da eficácia no cumprimento das missões atribuídas.

## **2.4 INOVAÇÃO EM DEFESA**

A Gestão de Tecnologia e Inovação (GTI) no setor de defesa permite que as instituições militares estejam na vanguarda para alcançar seus objetivos estratégicos. A inovação no setor de defesa é uma área em crescimento para o estudo acadêmico (JIMÉNEZ-NAVIA; VILLA-ENCISO; BERMÚDEZ-HERNÁNDEZ, 2020).

Para cumprir sua missão em todo o território nacional, as Forças Armadas precisam transformar suas estratégias em ações, a fim de otimizar suas decisões (EVANS, 2004). Para isso, é necessário implementar processos que permitam a adaptação, partindo de três eixos fundamentais: tecnologia, doutrina e estrutura organizacional (FARRELL, 2008).

Franco-Azevedo (2018, p. 16-17) menciona que a inovação no setor da defesa depende fundamentalmente das interações entre os agentes de um sistema de inovação; quanto maior a intensidade dessas interações, melhor será o desempenho do sistema, destacando que as interações são influenciadas pelos interesses dos agentes e pelo capital disponível, oferecido por aqueles que estão nessa interação, pelos valores que definem as escolhas nos processos decisórios e pelos benefícios visualizados com as interações.

Freeman (1995) aponta que os sistemas nacionais e regionais de inovação têm um grau considerável de importância na análise econômica, porque já possuem uma rede de relações que facilitam a inovação; as ligações internacionais externas são muito importantes, mas destaca que a nível nacional tem maior influência no sistema, por isso é fundamental.

Este trabalho utiliza o conceito de Franco Azevedo (2013, p.44) que define Inovação, no setor de Defesa, como:

A implementação de um Produto de Defesa (bem ou serviço), ou um processo, ou um método de marketing, ou um método organizacional, novos ou significativamente melhorados, que seja capaz de alterar consideravelmente a forma de organizar, preparar e empregar o Poder Militar.

## **2.5 INOVAÇÃO DOUTRINÁRIA**

A "Revolução dos Assuntos Militares" de Andrew Marshall que foi muito bem aceita a partir de 1993, buscou uma forma de descrever as mudanças que estavam ocorrendo nos procedimentos, sistemas, táticas, doutrinas e estrutura das Forças Armadas dos Estados Unidos, em decorrência da aplicação das tecnologias da informação (GALDI, 1995).

A palavra "Doutrina" de acordo ao Manual de Fundamentos da DOUTRINA MILITAR TERRESTRE (2014) usado no Exército Brasileiro tem um significado amplo que é:

O conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos, fundamentadas principalmente na experiência, destinada a estabelecer

linhas de pensamentos e a orientar ações, expostos de forma integrada e harmônica (MANUAL DE FUNDAMENTOS DOUTRINA MILITAR TERRESTRE, 2014 1ª Ed).

Levando em consideração as inovações, Peter Drucker (1986) menciona que é a procura constante de novas oportunidades para criar novos recursos ou, na sua falta, desenvolver de uma maneira diferente os existentes para alcançar o sucesso.

Barros (2019) aponta que as últimas duas décadas proporcionaram às Forças Armadas Brasileiras um incremento de experiências operacionais com novos conhecimentos que ajudam a avançar no processo de transformação do setor de defesa, especificamente na produção de inovações doutrinárias.

Franco Azevedo (2013) menciona que as inovações doutrinárias induzem à incorporação de materiais para o emprego militar da força por meio da aquisição de novas tecnologias que ajudam ao sistema militar de defesa, tendo como vértices, pessoal, doutrina e material.

É importante ressaltar que no estudo da doutrina são gerados novas considerações da força; novas táticas, técnicas e procedimentos, emergindo assim novos conceitos doutrinários como resultado da análise de várias fontes somados as diretrizes do nível estratégico, da vigilância tecnológica, das lições aprendidas e das iniciativas dos membros de uma organização (BORGATO, 2014).

A inovação doutrinária é essencial para manter a força atualizada na unificação de critérios e fundamentos nos diversos aspectos das operações e também no desempenho de suas tropas nas missões que lhe são confiadas.

De acordo com Martínez (2019):

A doutrina é parte e produto da «cultura organizacional» (processos de gestão do conhecimento e comando e controle) e da «cultura individual» (geral e profissional de dirigentes e executores) que constituem o componente intelectual de uma força militar. Em cada capacidade militar, a doutrina é o componente que orienta o conjunto de elementos materiais, infraestrutura, recursos humanos, treinamento e organização que a compõem, para alcançar um determinado resultado ou efeito. (MARTÍNEZ, 2019, p. 4)

Hoje, é cada vez mais importante investir em inovação no setor de defesa tendo em conta as ferramentas de prospecção e planejamento estratégico e, ao mesmo tempo, estabelecer metas e objetivos voltados para as diversas áreas do conhecimento (SCHONS; PRADO FILHO; GALDINO, 2020).

Neste trabalho, o conceito de Inovação Doutrinária a ser utilizado é o descrito em Franco Azevedo (2013, p.385):

Inovação Doutrinárias é a implementação de mudanças significativas na forma de organizar, preparar e empregar o Poder Militar para as operações de Guerra e não-guerra. Pode envolver mudanças nos níveis estratégico, operacional ou tático.

## **2.6 SISTEMA DE INOVAÇÃO**

A expressão “Sistema Nacional de Inovação” (SNI) foi cunhada nos anos 80. Autores como Freeman (1987) afirmavam que um Sistema Nacional de Inovação é constituído por uma rede de instituições públicas e privadas cujas atividades e interações criam, importam, modificam e disseminam novas tecnologias (FREEMAN, 1987).

Da mesma forma, Lundvall, (1992) indica que dentro do sistema de inovação existem elementos e relações que interagem para a produção, difusão e uso do conhecimento.

Desta forma, um sistema de inovação implica um processo no qual existem agentes heterogêneos que acumulam e aplicam conhecimento por meio de interações complexas condicionadas por instituições; ao mesmo tempo, eles determinam a velocidade, a magnitude e a qualidade dos processos de inovação (SPIELMAN, 2005).

Atualmente, o conceito de sistema de inovação é amplamente utilizado e está relacionado às mudanças ou ao processo de realização dessas mudanças, por isso é interessante entender que engloba diferentes atores (pessoal, seções, departamentos, direções, etc.) ambos dentro e fora da instituição, para que funcione e produza o objeto desejado.

O sistema de inovação está dentro das instituições, suas estruturas de incentivos e suas competências que determinam a velocidade e direção do aprendizado tecnológico, ou o volume e composição das atividades geradoras de mudança (PATEL e PAVITT, 1994).

Garrido *et al.* (2016) mencionam que eles constituem conjuntos de subsistemas classificados por setores ou regiões, a fim de poderem estabelecer políticas de inovação que considerem características específicas do território ou setor.

Na mesma direção, Perrucas *et al.* (2005), afirmam que o conceito de Sistema de Inovação surge para tentar refletir, de forma mais adequada, a dinâmica da inovação em um território ou segmento.

Nesta mesma direção, focando na área de defesa, Franco Azevedo (2013) aponta que o sistema de inovação que caracteriza este segmento pode ser entendido como Sistema de Inovação Setorial em Defesa (SIS-Def), cuja definição é o utilizado neste trabalho:

O SIS-Def consiste em um conjunto de agentes públicos e privados que, apoiados por fatores de ordem econômica, social, política, militar e organizacional, realizam atividades e interações, contribuindo para a criação, o desenvolvimento, a produção, a comercialização e a difusão das Inovações (tecnológicas e não-tecnológicas) em Defesa. Dentre esses agentes, destacam-se: as agências e instituições governamentais, em especial, aquelas pertencentes ao Poder Militar, caracterizado pelas Forças Armadas; a Base Industrial de Defesa (BID) e outras empresas ou associações empresariais; os institutos de pesquisa e Instituições de Ensino Superior (IES), militares e civis; as firmas e seus laboratórios de pesquisa e desenvolvimento; os indivíduos (militares, empreendedores, pesquisadores e cientistas); os órgãos de fomento; as leis e instituições normativas que envolvem o sistema; etc. (FRANCO-AZEVEDO, 2013, p. 328).

## 2.7 LIÇÕES APRENDIDAS

As lições aprendidas são muito importantes para a gestão do conhecimento no campo da doutrina na Força Terrestre, bem como para a solução de problemas na área militar (EB20-IR-10.007, 2015).

O Manual de Glossário de termos e expressões para não uso de exercícios conceitua as lições aprendidas como o

Produto do processo de coleta, registro e tratamento de experiências (individuais e coletivas) e de relatórios de análises pós-ação e/ou de operações que possam contribuir para a evolução da Doutrina Militar. As lições aprendidas pressupõem inovação, tendo reflexos sobre a Doutrina Militar (EB20-MF-03.109, 2018, p. 210).

Da mesma forma, o Manual de Instruções Regulatórias da Sistemática de acompanhamento doutrinário e lições aprendidas atribuem às lições aprendidas como um

Produto do processo de coleta, registro e tratamento do Conhecimento de Interesse da Doutrina (CID), de experiências (individuais e coletivas) e de relatórios de Análises Pós-Ação (APA) e/ou de operações que possam contribuir para a evolução da Doutrina Militar Terrestre (DMT). As lições aprendidas pressupõem inovação, tendo reflexos sobre a DMT vigente (EB20-IR-10.007, 2015, p. 7).

O mesmo manual considera as experiências como o

Conhecimento adquirido ao longo da vida decorrente dos fatos ou eventos vividos na prática, empregado nos momentos de decisão para escolher a melhor solução ou maneira de executar uma ação (EB20-IR-10.007, 2015, p. 7).

Igualmente, outro conceito de destaque é o das melhores práticas, apreciada como os

Novos conhecimentos de interesse para a doutrina, originados em ações bem sucedidas, que devem ser registrados e divulgados com o intuito de colaborar para a rotina operacional das Unidades e elementos de emprego. Por sua abrangência reduzida, não chegam a ser lições aprendidas e, conseqüentemente, não ensejam substancial modificação na doutrina (EB20-IR-10.007, 2015, p. 7).

Em outras palavras, o manual EB20-IR-10.007 (2015) considera que as lições aprendidas são soluções adaptadas a um problema acontecido, podendo suceder em qualquer área (EB20-IR-10.007, 2015, p. 8).

Neste ponto do trabalho é imperativo colocar em evidência o conceito sobre “ligações” empregado pelo Exército Brasileiro, apropriado nesta pesquisa quase como um sinônimo para o conceito de Interações. Assim, ligações podem ser definidas como:

Relações e contatos estabelecidos por meios diversos, entre os diferentes elementos que participam de uma mesma ação, de modo a coordenar os esforços por eles despendidos, em benefício de um objetivo comum. Utilização dos enlaces disponíveis para efetivar o fluxo de informações e a transmissão de ordens (EB20-MF-03.109, 2018, p. 210).

Por sua vez, a interação é definida como um conjunto de ações e relacionamentos entre os membros de um grupo ou entre grupos de uma comunidade (Houasiss, 2012).

Vygotski (1979) define a interação como as formas ou estratégias de comunicação utilizadas pelos sujeitos para estabelecer vínculos entre si, facilitando sua integração.

Para melhor entendimento sobre o conceito de “lições aprendidas” utiliza-se o constante no Manual do Glossário de termos e expressões para uso no exército (2018) do Exército Brasileiro e sobre “interação” o referido pelo autor Vygotski (1979), tendo em vista a utilização de estas palavras como categorias dentro das entrevistas.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. ORIENTAÇÃO DA PESQUISA**

Esta pesquisa utilizou a metodologia qualitativa para a execução deste trabalho. O tipo de pesquisa foi classificado, utilizando a taxonomia apresentada por Vergara (1998), optando-se pelo critério em termos de fins, especificamente pesquisa descritiva (VERGARA, 1998)

Em uma pesquisa descritiva “o objetivo principal é descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou, portanto, o estabelecimento de relações entre várias” (GIL, 2002 p. 42). Este trabalho busca apresentar as características reais que o fluxo organizacional das Forças Armadas do Paraguai permite para a interação entre os departamentos de Organização e Doutrina do Comando das Forças Militares e do Comando de Operações de Defesa Interna.

Os estudos descritivos procuram explicar o desenvolvimento prático (GIL, 2002), pelo que o objetivo do pesquisador foi descrever situações, contextos e eventos que ajudassem a detalhar como eles são e se manifestam (SAMPIERI, 2014).

Para isso foi de ajuda a Revista Depois da Ação (RDA) que é o documento base que se inicia no campo tático (equipe tática) e passa por um processo dentro da estrutura organizacional do Comando de Operações de Defesa Interna.

A Revista Depois da Ação (RDA) favorece a coleta de experiências adquiridas e lições aprendidas, ademais de ter impacto nas atividades operacionais e administrativas do Comando de Operações de Defesa Interna.

Neste trabalho, foram estabelecidas bases teóricas a partir de publicações acadêmicas relacionadas ao tema abordado pesquisados na internet através da plataforma “Google Acadêmico”.

Além disso, buscou-se ter acesso às publicações e documentos das Forças Armadas do Paraguai inerentes ao tema das Operações de Segurança Interna e à atual Doutrina Militar, dando destaque as experiências adquiridas nas operações realizadas pelo CODI e sua inter-relação com o Departamento de Organização e Doutrina das FFMM, especificamente.

Assim também, foi pesquisada na Diretiva Geral Biênio a forma de produção ou atualização de doutrina, bem como nos regulamentos e manuais das Forças Armadas do Paraguai.

Os documentos obtidos, a fim de extrair dados relevantes para a compreensão do sistema de trabalho de desenvolvimento e atualização da doutrina militar no Paraguai, levando em consideração as experiências adquiridas para promovê-los na inovação doutrinária e gerar conhecimento; o que servirá para a melhor interpretação e discernimento das informações a serem posteriormente entregues pelos entrevistados.

Por outro lado, foram realizadas entrevistas com o objetivo de “obter respostas na linguagem e perspectiva do entrevistado (nas suas próprias palavras)” (SAMPIERI, 2014). A entrevista é uma técnica de coleta de informações que busca obter informações de forma oral e personalizada sobre acontecimentos, experiências, opiniões de pessoas (FOLGUEIROS, 2016). Este trabalho utilizou entrevistas semiestruturadas.

Na entrevista semiestruturada, foi decidido com antecedência que tipo de informação é necessário para a pesquisa, e a partir disso ficou-se estabelecido um roteiro de perguntas. É por isso fundamental que o entrevistador tenha uma atitude aberta e flexível para poder pular da pergunta de acordo com as respostas que forem dadas ou, ainda, incorporar uma nova questão a partir das respostas dadas pelo entrevistado (FOLGUEIROS, 2016).

Levando em consideração o que foi afirmado por Sampieri (2014), por uma questão de distância, (já que o pesquisador está no exterior) novas tecnologias de comunicação foram utilizadas para as entrevistas pessoais sucedidos pela internet, usando plataforma Skype, Zoom ou outros sistemas para chamadas de vídeo ou conferências virtuais.

Tendo em vista a crescente necessidade e demanda da comunidade científica em garantir a validade dos diferentes tipos de estudos (OKUDA y GÓMEZ, 2005) e para oferecer maior confiabilidade às análises realizadas, este estudo optou por realizar uma triangulação de dados, a fim de abordar diferentes informações que impactam o objeto de estudo sob várias perspectivas.

Denzin y Lincoln (2000) em relação à triangulação, mencionam que:

[...] triangulação não é uma ferramenta ou uma estratégia de validação, é uma alternativa à validação. A combinação de diferentes perspectivas

metodológicas, diversos materiais empíricos e a participação de vários investigadores num só estudo devem ser vista como uma estratégia para acrescentar rigor, amplitude, complexidade, riqueza, e profundidade a qualquer investigação (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Para Okuda y Gómez (2005), a triangulação de dados consiste em verificar e comparar as informações obtidas em diferentes momentos por meio de diferentes métodos, levando em consideração o papel da fonte que produziu os dados no fenômeno observado e as características que os acompanharam no momento em que o evento foi observado (OKUDA y GÓMEZ, 2005)

Para caracterizar o campo de observação da investigação no contexto das Operações de Segurança Interna, foram utilizadas fontes abertas locais e estrangeiras ao público em geral, tais como: Jornais ABC Color, La Nación, Última Hora, Redes Sociais, entre outros, além do protocolo proposto por Thiry-Cherques

Da mesma forma, informações e dados foram buscados em diferentes textos, manuais, livros e publicações que tratam do objeto de estudo, a fim de contribuir para o alcance dos objetivos traçados nesta pesquisa.

Destaca-se que o autor percebeu que a situação atual do Paraguai, em termos de Operações de Segurança Interna, é um tema pouco abordado no setor acadêmico estrangeiro, razão pela qual atualmente existem poucas publicações acadêmicas na área, assim como poucas publicações em revistas militares nacionais e internacionais, o que poderia ser mencionado como uma das limitações do pesquisador.

Para a condução deste trabalho utilizou-se Vergara (1998) que afirma que o universo em uma investigação se refere às características da população a ser estudada em um estudo, onde se destaca que não se refere ao número total de pessoas em uma instituição.

A população do estudo inicialmente foi de trinta (30) pessoas que tem uma representatividade com o objeto de estudo.

Este trabalho de pesquisa teve como critério de inclusão aos Oficiais (Generais, Superiores e Subalternos) que serviram de 2013 a 2021 como Comando de Operações de Defesa Interna, Comandantes da Força Tarefa Conjuntas e do Batalhão de Inteligência Militar, Comandantes de uma Subárea de Pacificação, Diretores de Operações do Comando das Forças Militares e do Comando de

Operações de Defesa Interna, Chefes do Departamento de Organização e Doutrina do Comando das Forças Militares e do Comando de Operações de Defesa Interna.

Por sua vez, como critério de exclusão, os Oficiais que compõem o Comando das Forças Militares (com exceção da Diretoria de Operações) assim também aqueles militares que compõem os grandes comandos das Forças Armadas do Paraguai (Armada Paraguaia, Paraguaia Exército, Força Aérea do Paraguai e Comando Logístico) e as pessoas que fazem parte das unidades componentes do Comandante-em-Chefe das Forças Armadas da Nação.

Estão também excluídas do trabalho as outras instituições que não fazem parte das Forças Armadas dentro da organização do Comando de Operações de Defesa Interna, que são: a Polícia Nacional, o Ministério Público e a Secretária Nacional de Antidrogas (SENAD).

No ANEXO D pode-se observar uma visão geral da metodologia aplicada nesta pesquisa.

### **3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS**

Uma suficiente quantidade de dados foi obtida por meio da pesquisa bibliográfica, documental e também por meio do trabalho de campo (entrevista).

Os aspectos relativos ao rigor ético e metodológico foram destacados ao longo de toda a investigação, além da atitude de transparência do pesquisador ante as pessoas que contribuíram com este trabalho, seja nas consultas iniciais ou durante ele, afirmando sempre a intenção de colaborar na forma de como orientar o processo de elaboração da doutrina relativa às Operações de Segurança Interna, de acordo com a realidade da estrutura organizacional.

Vale ressaltar que o trabalho de campo foi realizado após o cumprimento dos preceitos éticos da pesquisa, como menção aos entrevistados sobre os objetivos da pesquisa, anonimato, esclarecimento e assinatura do termo de consentimento (Anexo B).

Cada objetivo de pesquisa traçado foi debatido com distintas estratégias, sejam bibliográficas, documentais ou de campo. Do primeiro ao terceiro objetivo específico, utilizou-se principalmente a pesquisa documental e bibliográfica. Por outro lado, o quarto objetivo foi alcançado por meio das entrevistas, o que foi muito benéfico pela escassez de dados relacionado à interação entre os elementos que

podem permitir a construção de um processo de elaboração de doutrina na estrutura organizacional do Comando das Forças Militares e do Comando de Operações de Defesa Interna.

Os documentos e bibliografias utilizados foram obtidos em plataformas como google acadêmico, SciELO, CICCOC, jornais paraguaios, utilizando palavras-chave como: Comando das Forças Militares, Comando de Operações de Defesa Interna, Exército do Povo Paraguai, Agrupação Camponês Armada, Segurança Interna, Inovação Militar, Processo de Inovação, Sistema de Inovação entre outros.

Os dados, conforme apontado anteriormente, foram obtidos fruto das leituras de documentos encontrados em diferentes fontes, tais como: Comando em Chefe das Forças Armadas do país, Comando das Forças Militares, Comando de Operações de Defesa Interna, Ministério da Defesa, universidades, trabalhos anteriores que se referem ao objeto de estudo, entre outros. Também foram analisadas as leis, decretos, regulamentos e diretrizes militares referentes ao campo da segurança interna.

No que concerne às entrevistas foram realizadas vinte (20) entrevistas (saturação) das 30 previstas inicialmente, envolvendo pessoas que tem uma representatividade com o objeto de estudo, a fim de compreender os mecanismos de interação entre os departamentos doutrinários (FFMM-CODI), identificando de que forma a cultura organizacional influencia no uso das experiências adquiridas e das lições aprendidas, visando uma inovação ou atualização doutrinária.

Levando em consideração as informações adquiridas na construção do referencial teórico, produto da exploração de fontes bibliográficas e documentais foi elaborado **categorias de análise** ex ante (interação, lições aprendidas, inovações doutrinárias e estrutura organizacional), que inicialmente serviram para extrair e focalizar as informações recebidas nas entrevistas, que auxiliem no cumprimento dos objetivos traçados neste estudo.

Com base em estas categorias, as perguntas foram elaboradas seguindo o protocolo McCracken (1988). Assim, as entrevistas começaram com perguntas que ajudaram a conhecer as características do entrevistado quanto à sua ligação com o problema estudado. Em seguida, buscou-se preparar quatro (4) questões abertas (Grand Tour), com o intuito de possibilitar que os entrevistados pudessem contar suas experiências com suas próprias palavras, havendo mínima ou nenhuma

interferência do entrevistador, a fim de atrair a confiança e empatia dos entrevistados. Segundo Bourdieu (1999), neste tipo de entrevista, o pesquisador tenta estabelecer uma relação de escuta ativa e metódica, de modo a não intervir na entrevista e focar apenas nas questões do questionário. (BOURDIEU, 1999).

O instrumento continha ainda sete (7) questões flutuantes (Floating Prompt), caso o pesquisador tivesse dúvidas ou a necessidade de aprofundamento de determinados tópicos por parte do entrevistado. Conforme dito, as questões foram elaboradas levando-se em consideração as categorias ex ante, que emergiram da leitura da revisão bibliográfica e das indagações iniciais. Além disso, havia quinze (15) questões planejadas (Prompt Planejado), caso os entrevistados não mencionassem alguma das categorias. As questões abordaram temas como: interação, atores envolvidos na doutrina FFMM / CODI, lições aprendidas, procedimentos administrativos, melhorias de desempenho, padronização doutrinária (ANEXO A).

De um total de 30 pessoas convidadas inicialmente a participar, foram entrevistados vinte (20) integrantes das Forças Armadas do Paraguai, que têm ou tiveram vínculo direto com o problema de estudo, utilizando o critério de saturação.

Eles deram o seu contributo nos dados e informações que foram submetidos à análise, além de auxiliarem no apoio aos objetivos traçados desta pesquisa. O número de entrevistados foi definido por critérios de saturação, o que influenciou devido às respostas repetitivas dos entrevistados.

A saturação pode ser entendida como a fase ou ponto da análise qualitativa dos dados em que o pesquisador, devido à amostragem e análise dos dados, constata que nenhum fato novo surge e que todos os conceitos da teoria estão bem desenvolvidos. Além disso, os conceitos e ligações entre os conceitos que compõem a teoria foram verificados e nenhum dado adicional é necessário (RIBEIRO; NARI; LOBÃO, 2018).

A análise e discussão serão apresentadas no Capítulo 4 (quatro), onde foi possível apresentar as principais situações e necessidades apresentadas pelo sistema doutrinário das Forças Armadas do Paraguai para o estabelecimento e desenvolvimento das interações entre os principais agentes do estudo e um processo de elaboração e produção de doutrina.

### **3.3 ANÁLISE DOS DADOS**

Para a análise dos dados coletados, este trabalho utilizou diferentes métodos, entre eles se menciona a análise documental, bibliográfica e de conteúdo.

Gil (2002, p. 77) menciona que na pesquisa bibliográfica devem ser estabelecidas relações entre as informações e os dados obtidos com o problema de estudo para posterior análise com a consistência dos autores e na pesquisa documental, realizar uma análise dos dados com foco nos objetivos do estudo, desde os documentos não recebeu nenhuma análise analítica. Levando em consideração que a pesquisa documental e bibliográfica são muito semelhantes, seu tratamento foi muito semelhante; a principal diferença era a origem dos materiais usados.

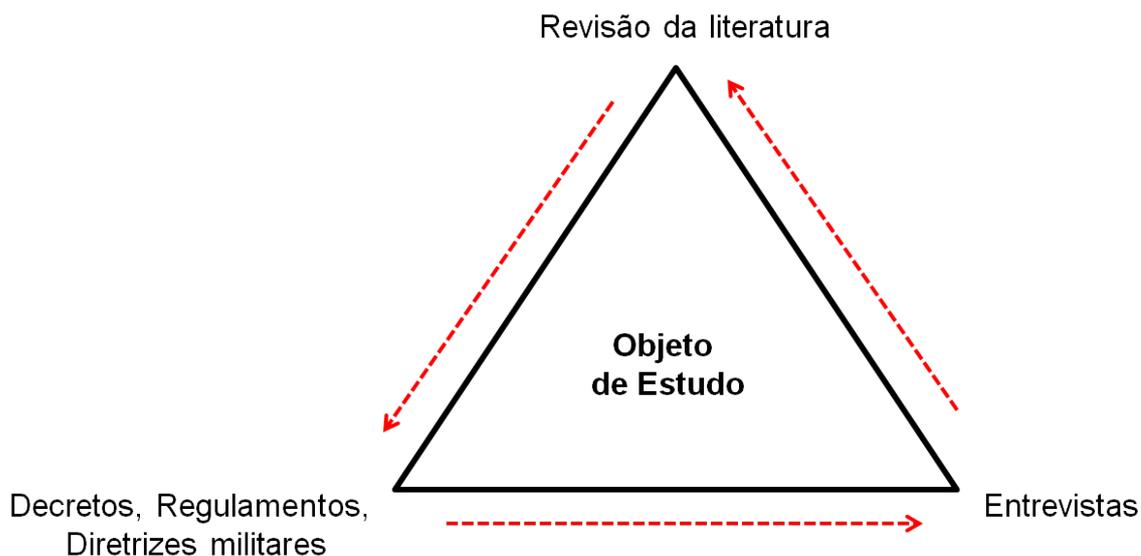
Nesse quadro, a análise documental e bibliográfica inicia-se com o objetivo de recolher as informações e dados que servem de suporte aos objetivos traçados, além de visualizar a gestão das informações necessárias a serem recolhidas através das entrevistas.

A utilização deste tipo de análise baseia-se na intenção de eliminar ou minimizar qualquer sugestão por parte do pesquisador, no ambiente das informações coletadas e / ou nas interações com os entrevistados, além de contribuir para a triangulação proposta neste estudo.

Tendo em conta o trabalho bibliográfico e documental e também o trabalho de campo (entrevista), foi muito importante que todas as informações e afirmações utilizadas no estudo tenham sido fundamentadas de acordo com a fonte de informação.

A estratégia de triangulação vem das ciências militares e atualmente é amplamente utilizada para fixar um local por meio de novas tecnologias. Da mesma forma, o pesquisador está localizado em um ponto de vista, mas precisa da contribuição de outros conceitos ou elementos para ajudar a melhorar suas avaliações, então ele precisa de outros métodos e outras formas de coletar essas informações ou dados necessários para ajudar a analisar o fenômeno do estudo (FRANCO-AZEVEDO, 2013). Neste trabalho foi utilizada a estratégia de triangulação de dados, visualiza se na Figura 6.

**Figura 6** – Triangulação de dados deste trabalho.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Da mesma forma, os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas foram gravados e posteriormente tabulados pelo pesquisador por meio do programa Microsoft Word, a fim de facilitar sua revisão e compreensão. Posteriormente, o programa Microsoft Excel foi utilizado para tabular o processamento dos dados nas diferentes fases do método de análise utilizado.

Para a análise dos dados obtidos nas entrevistas, optou-se por utilizar o método de Análise de Conteúdo (AC). Vergara (2008) afirma ser uma técnica de processamento de dados que visa identificar o que está sendo dito sobre determinado assunto. A análise de conteúdo busca compreender o entrevistado ou seu ambiente em um determinado momento, levando em consideração a contribuição das partes utilizáveis, em particular, seu conteúdo; sua forma e distribuição (BARDIN, 2011).

Também Bardin (2011) menciona que a análise de conteúdo está organizada em três (3) fases, que são uma pré-análise, uma exploração do material e ou tratamento de dois resultados obtidos, e uma interpretação. Na primeira fase, é realizada uma organização do trabalho composta por leitura flutuante, seleção de documentos, formulação de hipóteses e objetivos, elaboração de indicadores e preparação do material antes da análise propriamente dita. Na segunda fase, são realizados os procedimentos de codificação, decomposição ou enumeração, com base nas regras previamente estabelecidas. Na última fase, os resultados são

tratados de forma significativa e válida. A operação estatística permite estabelecer uma tabela de resultados, que condensam e retransmitem as informações necessárias à análise.

As entrevistas foram analisadas com base nas categorias ex ante (interação, lições aprendidas, inovações doutrinárias e estrutura organizacional) mais durante a análise das entrevistas, o pesquisador pôde observar que os resultados obtidos na análise das entrevistas já estavam norteando as informações ou considerações a respeito da estrutura organizacional e de modo a não fornecer informações repetitivas nos resultados, optou-se por eliminar a última categoria.

## 4 ESTRUTURA DOCTRINÁRIA DAS FFAA DO PARAGUAI

### 4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA FFAA DO PARAGUAI

A Lei nº 216/93, sobre a Organização Geral das Forças Armadas da Nação, é a que organiza as Forças Armadas do Paraguai com base na hierarquia, disciplina e serviço militar (LEI 216, 1993).

“A missão das Forças Armadas da Nação é salvaguardar a integridade territorial e defender as autoridades legitimamente constituídas, de acordo com a Constituição Nacional e as leis” (LEI 216, 1993, **tradução nossa**). As Forças Armadas estão organizadas em Comandante em Chefe; o Comando das Forças Militares; o Exército; a Marinha; e a Força Aérea.

O Presidente da República é o Comandante-em-Chefe das Forças Armadas da Nação, cargo que não é delegado e, nessa qualidade, exerce o comando supremo deles, da mesma forma, nomeia e destitui o Comandante das Forças Militares, nos termos dos artigos 172 e 238, inciso 9º, da Constituição Nacional, que se exerce, na dependência hierárquica do Comandante-em-Chefe das Forças Armadas da Nação (LEI 216, 1993).

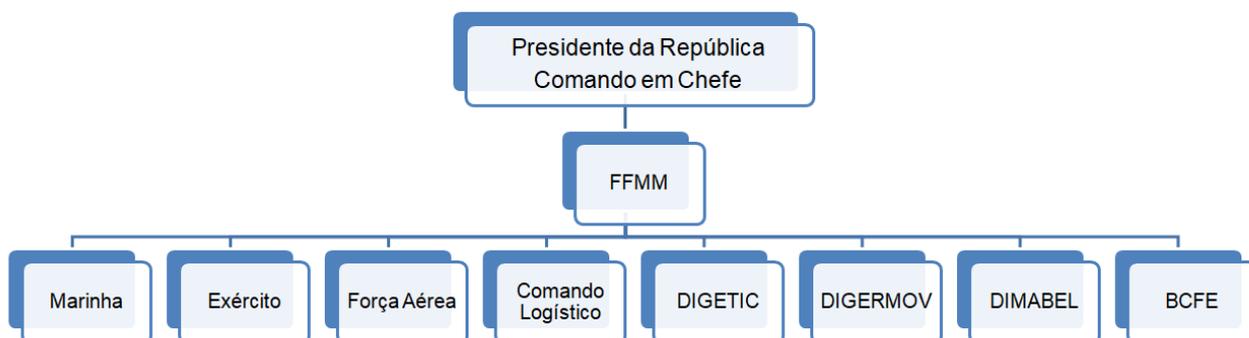
A Lei nº 216/93 também menciona que o Comandante das Forças Armadas executa as ordens e instruções emanadas do Presidente da República em exercício, na qualidade de Comandante-em-Chefe das Forças Armadas da Nação, tendo as seguintes atribuições:

- 1 Coordena a ação dos Comandos Superiores do Exército, Marinha e Aeronáutica para assegurar o fiel cumprimento da missão constitucional atribuída às Forças Militares da República;
- 2 Colabora com o Comandante-em-Chefe das Forças Armadas da Nação na condução das Forças Militares, atento ao disposto no inciso 9 do artigo 238 da Constituição Nacional e ao disposto no artigo 12 desta Lei (LEI 216, 1993, **tradução nossa**).

Finalmente, as Forças Militares são organizadas e compostas por um Quartel General; com seu Estado-Maior Conjunto e Estado-Maior Pessoal, possui também os Comandos do Exército, da Marinha e da Aeronáutica; também um Comando Logístico, entre outras unidades. (LEI 216, 1993).

A estrutura organizacional atual das Forças Armadas do Paraguai pode ser observada na Figura 7.

**Figura 7** – Estrutura organizacional atual das Forças Armadas do Paraguai.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

## 4.2 PLANO DE MODERNIZAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS DO PARAGUAI

O Plano de Modernização e Transformação das Forças Armadas do Paraguai leva o nome de TESAREKO MOMBYRY 2013-2043, no qual se menciona que a Defesa Nacional do Paraguai tem como elemento fundamental as suas Forças Armadas, que devem estar sempre preparadas e em condições de dar uma resposta rápida e oportuna às situações adversas que surjam uma vez esgotados todos os meios pacíficos e assim, exercer legítima defesa (PARAGUAI, 2013d).

Da mesma forma, a Constituição Nacional do Paraguai (1992) no artigo 144 estabelece: “A República do Paraguai renuncia à guerra, mas apoia o princípio da legítima defesa”, para o qual adota uma postura não agressiva, mas sim dissuasiva e defensiva (PARAGUAI, 1992).

Quanto aos objetivos estratégicos do Plano de Modernização e Transformação das Forças Armadas do Paraguai TESAREKO MOMBYRY (2013, p.13), afirma:

Metas de curto prazo

São aqueles que coincidem com a duração do atual período de governo (2013/2018).

Metas de médio prazo

São aqueles que abrangem o ciclo de vida normal dos materiais de uso militar e a evolução da própria doutrina (2018/2028).

Metas de longo prazo

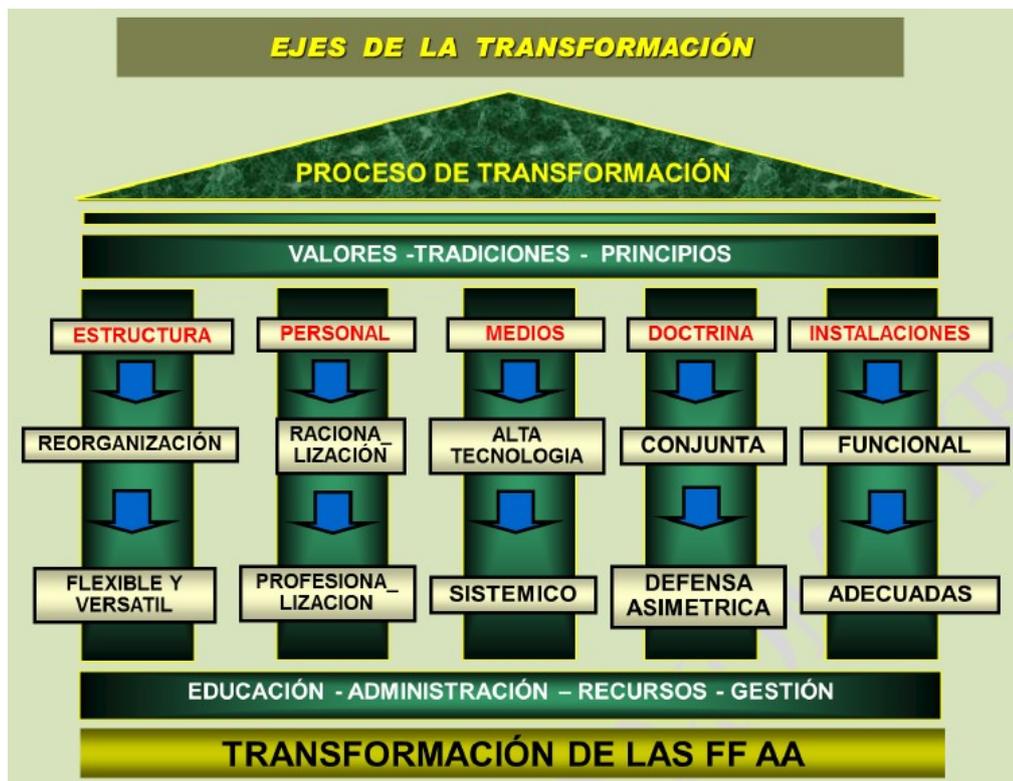
São aqueles que correspondem à duração normal da carreira militar, em que ocorreria uma mudança geracional (2028/2043) (PARAGUAI, 2013d, **tradução nossa**).

Seus eixos temáticos ou de transformação, visualizado na Figura 8, dividem cinco pilares, quais sejam: Estrutura organizacional flexível e versátil, Pessoal

qualificado com alto valor de pertencimento institucional e patriotismo, Meios tecnológicos e sistêmicos, Doutrina conjunta e assimétrica, Instalação e infraestrutura funcional e adequada (PARAGUAI, 2013d).

Quanto à doutrina, refere que tem como objetivo em curto prazo desenvolver uma Doutrina Conjunta e Assimétrica, ao nível estratégico, operacional e tático, para a qual tem algumas ações prioritárias a curto, médio e longo prazo. Entre as de curto prazo, podemos citar a criação de um Comando Conjunto de Educação e Doutrina, desenvolvendo uma doutrina de defesa assimétrica reformulando a Doutrina de Defesa Interna (modificando a Lei 1337/99), entre outras ações (PARAGUAI, 2013d).

**Figura 8 – Eixos de transformação.**



**Fonte:** Plano de Modernização e Transformação das Forças Armadas do Paraguai TESAREKO MOMBYRY 2013-2043 (2013, p. 20)

O Comando das Forças Militares e as unidades componentes do Comando em Chefe ajustarão seu planejamento organizacional, operacional, administrativo e financeiro de acordo com os eixos estratégicos e linhas de ação estabelecidas para o cumprimento das metas estabelecidas (PARAGUAI, 2013d).

### **4.3 O CAMPO DE OBSERVAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE SEGURANÇA INTERNA**

Antes de começar a tratar o subitem, menciona-se o Thiry-Cherques (2006) na hora de escolher um campo existente, definível mais com ambiguidades em seus limites pela complexidade em que acontecem as atividades, tal como sucede no Paraguai.

Este ambiente é muito complexo e envolve a sociedade de hoje, assim como as limitações do campo estrutural militar, e às exigências legais que dificultam as ações das Forças Armadas para combater os diferentes tipos de ameaças.

Este trabalho abrange o campo da doutrina militar atual levando em consideração as experiências adquiridas e as lições aprendidas nas operações no norte do país e seu impacto nas Forças Armadas.

Por muito tempo, a sociedade paraguaia interpretou que as Forças Armadas estão voltadas apenas para a defesa da pátria de prováveis invasores externos. De fato, levando em consideração a Constituição Nacional em seu artigo 173, esta afirma que a missão das Forças Armadas "é zelar pela integridade territorial e defender as autoridades legitimamente constituídas" (PARAGUAI, 1992, p. 76, **tradução nossa**).

O surgimento de novas ameaças revelou fragilidades em vários aspectos da sociedade paraguaia, uma das quais se enquadra na segurança interna do país. A Política de Defesa Nacional 2019-2030 menciona que há um crescimento das atividades do crime organizado e do levante de grupos armados, além das tradicionais ameaças, tráfico de drogas, crime transfronteiriço, lavagem de dinheiro, entre outros, que desestabilizam a ordem interna e soberania do estado (PARAGUAI, 2019).

A Lei nº 4024/10 Que define os fatos penáveis do terrorismo, associação terrorista e financiamento do terrorismo, menciona que no Paraguai é considerado Terrorismo, quem realiza ações com o objetivo de instilar ou causar terror, obrigar ou coagir a praticar um ato ou abster-se de fazê-lo ele, à população paraguaia ou de um país estrangeiro; os órgãos constitucionais ou os seus membros no exercício das suas funções...". Assim também destaca os termos de associação terrorista e o financiamento do terrorismo, os quais devem ser bem compreendidos para medir o

impacto gerado por esses novos grupos criminosos no emprego das Forças Armadas (PARAGUAI, 2010, **tradução nossa**).

Outro ponto a ser levado em consideração é o Direito Internacional Humanitário, razão pela qual as Forças Armadas para atuar contra qualquer grupo criminoso devem cumprir esse quadro estabelecido (PARAGUAI, 2010).

A Lei nº 216/93 Sobre a organização geral das Forças Armadas, estabelece o emprego das Forças Militares no Teatro de Operações, Zonas Interiores e Zonas de Defesa. O Exército, nas Zonas do Corpo do Exército e nas áreas da Divisão, como pode ser visto na Figura 9 (PARAGUAI, 1993).

**Figura 9** - Zona e áreas subdivididas de emprego no Exército.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Os departamentos de Concepción, San Pedro e Amambay estão localizados dentro da área do I Corpo de Exército (I CE), especificamente nas áreas de divisão da 4ª Divisão de Infantaria (4ª DI) e da 3ª Divisão de Cavalaria (3ª DC).

Atos criminosos de destaque no Paraguai iniciaram no ano 2008, quando o Exército do Povo Paraguaio fez sua primeira aparição, queimando máquinas agrícolas e o posterior ataque a uma delegacia de polícia no departamento de Concepción. Da mesma forma, no departamento de San Pedro, sequestrou um granadeiro por quarenta e três dias até sua recuperação e realizou um atentado a um Posto Militar desocupado, localizado entre os limites dos departamentos de Concepción e San Pedro, pertencente à 3ª Divisão de Cavalaria (NICKSON, 2019). Posteriormente, outros dois grupos criminosos foram formados, o Exército de Marechal López (EML) e a Agrupamento Camponês Armado (ACA).

A República do Paraguai, durante o seu estado democrático, que data de 1989, teve 19 anos sem atividades criminosas de magnitude significativa, e com o surgimento do EPP no ano 2008 até o ano 2013 ocorreram dois estados de exceção; o primeiro de 30 dias (2008) e o segundo de 60 dias (2009) somados a seis operações entre as Forças Armadas e a Polícia Nacional, que foram: Jerovia (2009), Triángulo (2009), Sombra (2009), Yaguarete (2010), Py'aguapy (2010) y Ko'e pyahu (2011) (NICKSON, 2019).

Após 2008-2013, constatou-se que as unidades militares que se encontravam na zona de conflito não estavam equipadas e especializadas para o combate a este tipo de nova ameaça, pelo que em 2013, o Presidente da República emitiu o decreto presidencial n.º 103, que ordenou a criação do Comando de Operações de Defesa Interna e a integração de elementos das Forças Armadas, Polícia Nacional, Secretaria Nacional Antidrogas (SENAD) e Ministério Público, além do apoio irrestrito dos órgãos do Estado dependentes do Poder Executivo, definindo a Zona de Defesa Interna (ZDI).

Deste modo, havia uma área e um Comando que atuaria naquela área, mas com um detalhe, era necessário carregar aquele comando com pessoal, equipamentos, materiais, armamentos, pressuposto econômico e outras necessidades.

Posteriormente, o Presidente da República como Comandante-em-Chefe das Amadas Forças da Nação com base no decreto presidencial nº 103, emitiu a Diretiva "Py'a guapy" que regulamenta o uso das Forças Armadas em Operações de Segurança Interna para o combate contra grupos criminosos que realizam ações terroristas no norte do país, "a fim de garantir o livre exercício de suas funções

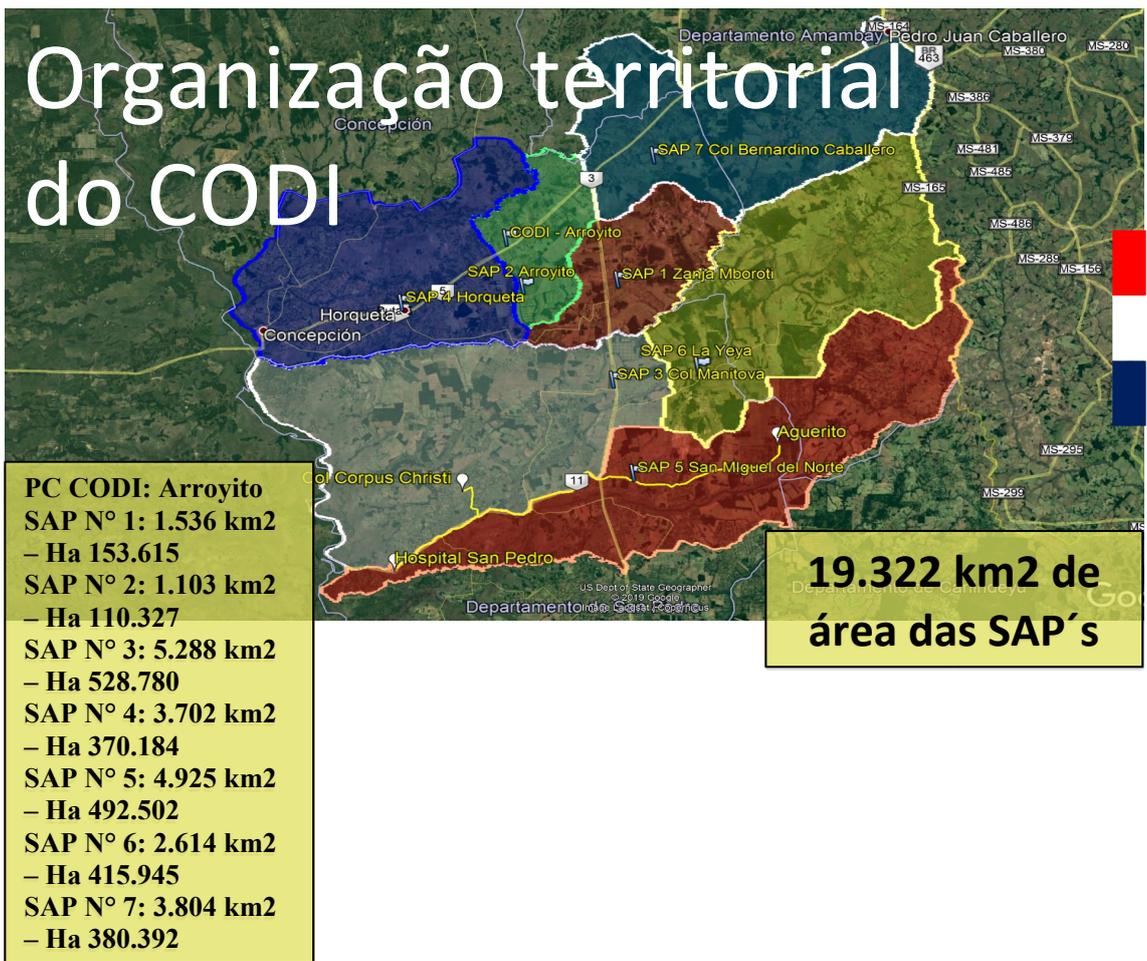
constitucionais e jurídicas pelas autoridades legitimamente constituídas e devolver a tranquilidade à população civil atingida" (PARAGUAI, 2013e, p. 1, **tradução nossa**).

O Comandante-em-Chefe das Forças Armadas, por meio da mesma diretiva, ordena ao Comandante do Comando das Forças Militares que tome as medidas para o cumprimento, tais como: fornecimento de pessoal, equipamentos, etc., e coordenação das ações com as demais instituições do Estado e deixa o Comando da Zona de Defesa Interna (ZDI) sob seu controle operacional (PARAGUAI, 2013e, p. 1).

De 2013 a 2021, o Comando das Forças Militares emitiu quatro Diretivas Contribuintes para a Diretiva Py'a guapy, que são: Py'aguapy I (2013), Py'aguapy II (2015), Py'aguapy III (2016), Py'aguapy IV (2017), as mesmas que permitiram o planejamento e execução de operações militares no CODI, ao longo do período de tempo mencionado.

Na Figura 10, visualiza-se a atual organização territorial do CODI com as respectivas áreas de responsabilidade das sete Subáreas de Pacificação (SAP).

**Figura 10** – Organização territorial do CODI



Fonte: Elaborado pelo autor

É importante entender que o CODI é um órgão interinstitucional ou inter agência, que compõem unidades militares, unidades policiais, um destacamento da SENAD e um grupo de funcionários do Ministério Público, o que faz impor peculiaridades institucionais que gradualmente van adaptando se e melhorando.

Na Figura 11, visualiza-se o escudo atual utilizado por o CODI, que tem em seu interior as quatro agências que o compõem.

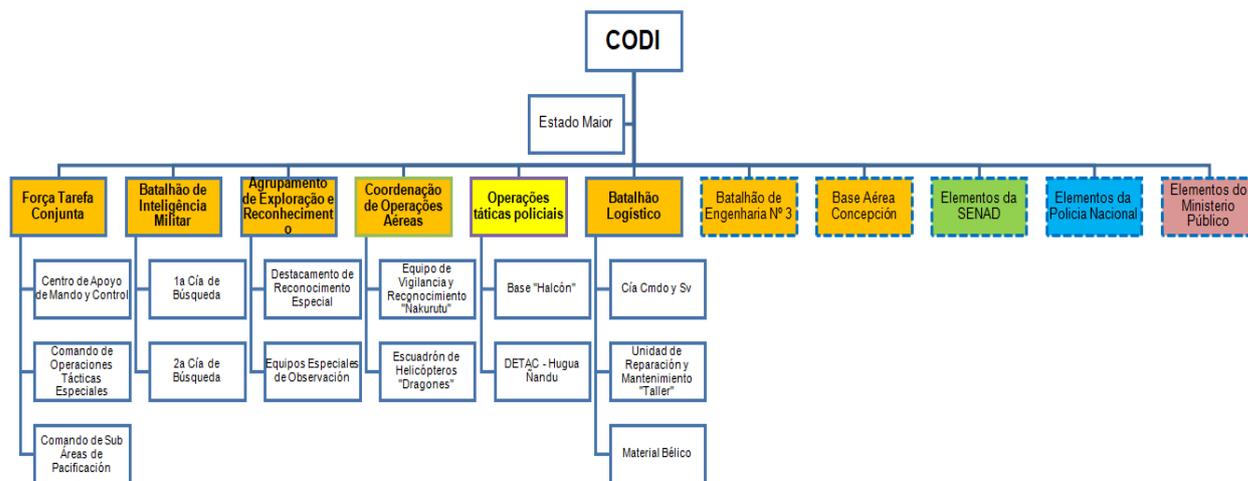
**Figura 11** – Escudo atual do CODI



Fonte: Manual de Organização e Funções do CODI (2018, p. 6)

A fim de visualizar melhor a composição do CODI, se apresenta de forma geral o atual organograma do CODI em a Figura 12.

**Figura 12** – Atual organograma do CODI



Fonte: Elaborado pelo autor

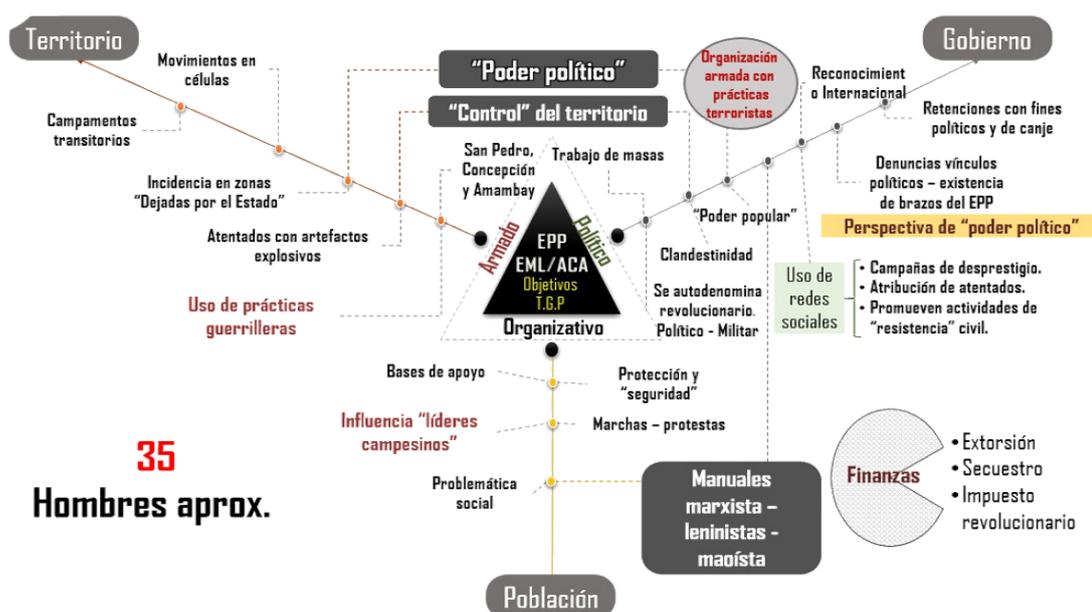
Destaca-se que entre os grupos criminosos ilegais ou também chamados, Grupos Armados Organizados (GAO) ou Grupos Armados Terroristas (GAT) que atuam na Zona de Defesa Interna, o Exército do Povo Paraguuaio (EPP) é o grupo que tem maior notoriedade e atuação.

Utilizando seu próprio manual e de forma a caracterizar melhor ao Grupo Armado Terrorista (GAT), Exército do Povo Paraguuaio, o mesmo é descrito como um grupo que mantém uma luta pela conquista de objetivos estratégicos por meio da

Guerra Revolucionária do Povo, exigindo a construção do Poder Militar Revolucionário, que é constituída como uma força militar proletária, camponesa e popular. Eles também mencionam que a luta das massas populares, o desenvolvimento da violência revolucionária de massas e a Guerra Popular Revolucionária são levados a cabo contra o Estado do Paraguai, suas forças armadas reacionárias e o imperialismo ianque.

O que se segue é uma visualização geral de uma leitura estratégica com ações pontais que oferecem uma melhor consciência situacional dos atos realizados pelos Grupos Armados Organizados (GAO,) autoproclamados como um modelo revolucionário com fins econômicos e de confronto com o Estado. Na Figura 13 podem ser visualizadas as ações em três aspectos: o armado, o político e o organizacional.

**Figura 13 - Leitura estratégica diferencial desses GAO.**



**Fonte:** Palestra da Direção de Operações do CODI ao COMANJEFE (2021)

Levando-se em consideração a Figura 13, indica-se um delineamento das atividades criminosas e ilegais desses grupos armados organizados, tais como: sequestros, ataques a propriedades, ataques a instalações policiais e militares, ataques com explosivos a viaturas policiais e caminhões militares, assassinato de civis, policiais e militares, entre outros.

No ano 2013, obtém-se a informação de o Grupo Armado Terrorista, denominado EPP, teve alguns dissidentes de seu grupo. Estes formaram o

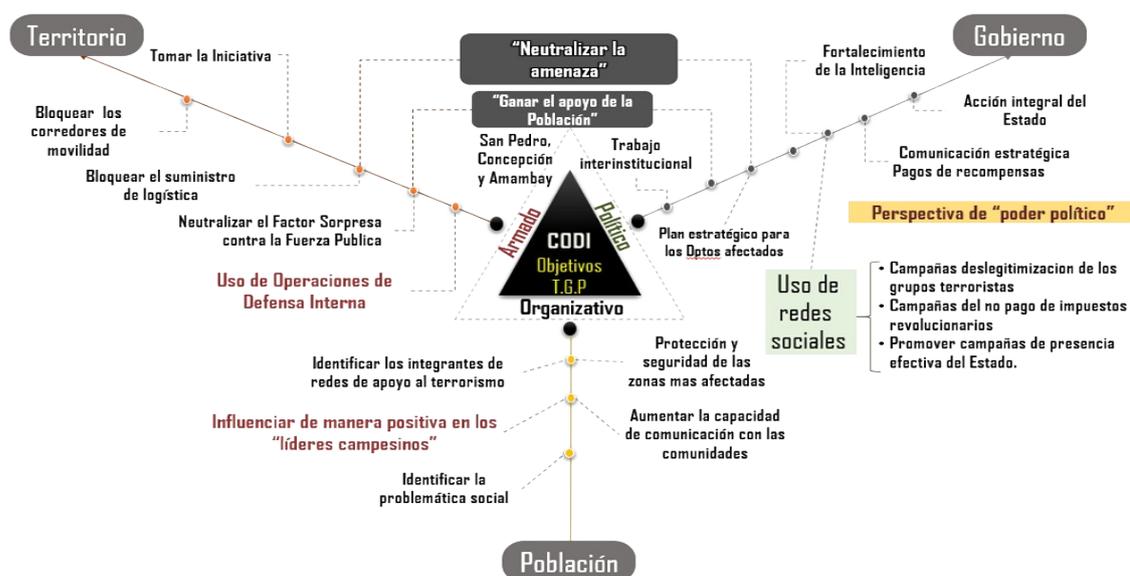
autodenominado Agrupamento Camponês Armado (ACA); uma estrutura que foi eliminada pelo CODI no ano 2015.

Além disso, no final de 2015, o autodenominado Exército do Povo Paraguai (EPP) teve outra nova separação de alguns de seus membros. Estes formaram o autodenominado Exército do Marechal López (EML).

No ano 2017, novos dissidentes dos Grupos Armados Terroristas EPP y EML formaram o grupo autodenominado Agrupamento Camponês Armado-Exército do Povo (ACA-EP).

Para um melhor entendimento, é feita uma leitura geral das ações estratégicas realizadas pelo CODI, a fim de fazer frente a esses grupos armados, que na Figura 14 pode ser visualizada em três aspectos: o armado, o político e o organizacional.

**Figura 14 - Ações estratégicas do CODI.**



**Fonte:** Palestra da Direção de Operações do CODI ao COMANJEFE (2021)

Na Figura 15, podemos observar que de acordo com a Direção de Operações do CODI, desde a criação do CODI em agosto de 2013 até 2019, vários tipos de eventos ocorreram na luta contra os grupos armados terroristas.

**Figura 15 – Tabla de Eventos.**

## TABLA DE EVENTOS

N°	EVENTOS	Hasta Ago/13	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
1	Secuestros	4	0	2	3	2	2	0	0	13
2	Ataques a Estancias	22	1	0	3	3	5	2	2	38
3	Ataque a Instalaciones Policiales	5	0	1	2	0	0	0	0	8
4	Ataque a Instalaciones Militares	1	0	0	0	0	0	0	0	1
5	Ataque a Patrullas de la Policía	4	1	0	2	2	0	0	0	9
6	Ataques a patrullas Militares	0	0	0	0	1	0	0	0	1
7	Ataques con Explosivos	12	1	0	1	2	0	0	1	17
8	Asesinato de Civiles	20	0	3	9	1	2	3	1	39
9	Asesinato de Policías	11	2	0	5	0	0	0	0	18
10	Asesinato de Militares	0	2	3	0	8	0	0	0	13
11	Terroristas Abatidos	5	0	9	8	2	0	0	1	25
12	Enfrentamientos	7	3	6	4	2	1	3	1	27
<b>Total de Eventos</b>		<b>91</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>37</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>209</b>

Fe en Dios, Fe en la Patria, Fe en la Causa

Fonte: Palestra da Direção de Operações do CODI ao COMANJEFE (2019)

Em entrevista com o atual Comandante da Força-Tarefa Conjunta, afirmou que no período de tempo de 2013-2021, foram abatidos 35 integrantes dos Grupos Armados Terroristas e foram apreendidas 154 pessoas, que estão conduzindo processos criminais por fazer parte da rede de apoio ao terrorismo.

#### 4.4 O SISTEMA DE INOVAÇÕES DOCTRINÁRIAS DAS FORÇAS ARMADAS DE PARAGUAI

Com o surgimento da Revolução dos Assuntos Militares (RAM) na década de 1970, é possível visualizar a mudança na natureza e na condução das operações militares provocada pela aplicação de novas tecnologias, mudanças na doutrina militar e mudanças nas Forças Armadas, em conceitos operacionais.

Grissom (2006) menciona uma definição tácita de inovação militar com três componentes; a primeira, uma inovação muda a forma como as instituições militares atuam em campo, a segunda, uma inovação tem um escopo significativo envolvendo consequências e, a terceira, a inovação será tacitamente equiparada à eficácia militar. Esses três componentes constituem uma mudança na prática operacional, produzindo um aumento na eficácia das operações militares.

Dentro dessa ordem de ideias, Grissom (2006) descreve quatro escolas primárias de pensamento no campo da inovação militar: O modelo cívico-militar, que foi desenvolvido por Barry Posen na década de 1980, onde ele fala de casos empíricos de guerra; o modelo interserviços, que defende a escassez de recursos como catalisador da inovação; o modelo intra-serviço, que fala da competição dentro do serviço, em particular dos ramos de uma mesma instituição militar; e o modelo cultural, que defende que a cultura é um fator chave para a inovação militar junto com os diferentes atores (suas situações e suas chances).

O modelo cultural de Grissom é aparentemente o que melhor se adapta à situação atual das Forças Armadas do Paraguai no que diz respeito às Operações de Segurança Interna. Grissom (2006, p. 916) em sua obra *The Future of Military Innovation Studies*, menciona que:

Farrel argumentou que a cultura define o contexto para a inovação militar, fundamentalmente moldando as reações das organizações a oportunidades tecnológicas ou estratégicas.

Com isso, pode-se dizer que o processo de transformação das Forças Armadas do Paraguai segue as mesmas linhas do que Farrel menciona no que diz respeito à gestão de fomentar uma cultura de inovação dentro da instituição militar e ainda mais com a situação de emergentes ameaças no crime organizado a nível nacional.

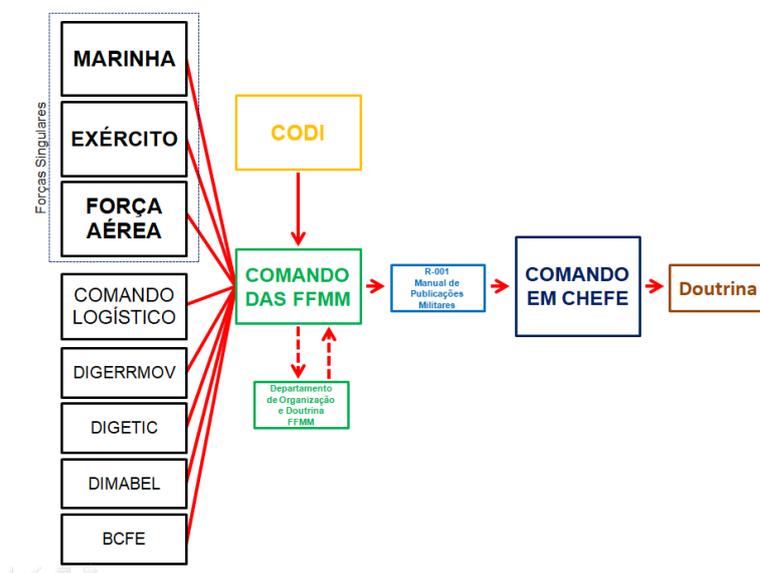
No que diz respeito à inovação doutrinária, a transformação das Forças Armadas do Paraguai se enquadra em dois aspectos, a educação e a doutrina. No âmbito da educação, pretende desenvolver e disseminar a cultura da inovação no Comando das Forças Militares e, posteriormente, nas suas Forças Singulares (Marinha, Exército, Aeronáutica), Comando Logístico e unidades componentes. No âmbito da doutrina, está-se inclinado a incorporar novos conceitos de acordo com as realidades atuais e as capacidades reais das Forças Armadas do Paraguai. Ressalta-se as influências doutrinárias que o Exército Paraguaio tem com o Exército Brasileiro através do intercâmbio doutrinário, conhecimentos e capacidades, além de estar em funcionamento no Paraguai a Cooperação Militar Brasileira no Paraguai (CMBP), que oferece apoio permanente em termos de doutrina, assim também conta-se com o apoio dos instrutores convidados do Exército da Argentina e de Colômbia, por sua vez, a Marinha do Paraguai tem apoio referente a doutrina da

Marinha da Argentina, e a Força Aérea do Paraguai tem com a Força Aérea Brasileira.

O sistema doutrinário das Forças Armadas do Paraguai de acordo com a Diretiva Geral Biênio 2021-2022 menciona que deve ser estabelecido um sistema e metodologia de elaboração de doutrina que seja compatível e estruturada dando autonomia às Forças Singulares (Marinha, Exército, Força Aérea), e unidades componentes, Comando Logístico, DIGERRMOV, DIGETIC, DIMABEL e BCFE, para desenvolver e atualizar suas doutrinas, levando em consideração as lições aprendidas e dispositivas legais (PARAGUAI, 2021).

Da mesma forma, a Diretiva Biênio refere-se à constituição de comissões de atualização e / ou modificação para aprovar os regulamentos e manuais militares a serem utilizados, de acordo com o Regulamento de Publicações Militares (R-001). Todos os regulamentos e manuais militares do Paraguai devem ser aprovados pelo Comandante em Chefe, ou seja, o Presidente da República para entrar em vigor.

**Figura 16** – Sistema de doutrina das Forças Armadas do Paraguai.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Visualiza-se o sistema doutrinário das Forças Armadas do Paraguai na Figura 16, que é decomposto desde o ponto de vista analítico, permitindo a “compreensão dos fatos, atividades, processos e agentes envolvidos” (FRANCO AZEVEDO, 2013, p. 54). As Forças Armadas estão subdivididas em Forças Singulares (Marinha, Exército, Força Aérea) e unidades componentes, Comando de Logística, Direção

Geral de Recrutamento, Reserva e Mobilização (DIGERRMOV), Direção Geral de Tecnologias de Informação e Comunicações (DIGETIC), Direção de Material Bélico (DIMABEL) e o Batalhão Conjunto de Forças Especiais (BCFE), todos eles têm uma relação funcional com o Comando das Forças Militares, e assim também o Comando de Operações de Defesa Interna que está sob o Comando Operacional do Comando das Forças Militares. Levando em consideração a doutrina, a estrutura do Comando da FFMM tem a função de formular doutrina para as Forças Armadas (PARAGUAI, 2010, p. 81), a qual tem uma relação de capilaridade, vínculo ou inter-relação com as demais Organizações e Departamentos de Doutrina de cada uma das organizações militares como pode ser vista na Figura 16, a fim de “adotar uma doutrina única e aplicável conjuntamente aos diferentes níveis de condução” (PARAGUAI, 2021, p. 33, **tradução nossa**).

Outro fator em termos de doutrina que se destaca no Manual para Publicações Militares R – 001 (2004, p. 6) é:

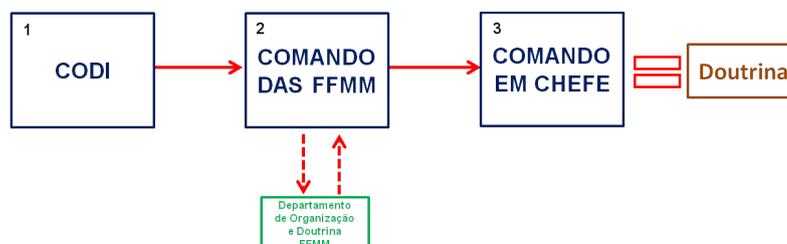
que todos os regulamentos ou manuais das Forças Armadas, por unidade de idioma e doutrina, estão sujeitos à fiscalização do Comando das Forças Armadas (PARAGUAI, 2004, p. 6, **tradução nossa**).

Além disso, o Manual de Publicações Militares R-001 estabelece as normas e critérios para a elaboração, classificação, registro de Regulamentos e Manuais Militares. Os manuais militares são prescrições da doutrina das Forças Armadas, e caberá ao Comandante em Chefe a fiscalizar e implementar por meio de uma Ordem Geral (PARAGUAI, 2004, p. 5).

Franco Azevedo (2013, p.54) menciona que o sistema de inovação deve ser decomposto do ponto de vista analítico, permitindo a “compreensão dos fatos, atividades, processos e agentes envolvidos”. Visualizado na Figura 16, pode-se observar que cada organização militar é um agente, podendo estudar a realização de um manual de doutrina de acordo com suas ações, efeitos e resultados (fatos e atividades) seguindo ou que institui ou Manual de Publicações Militares (processo), posteriormente deve ser elevada ao escalão superior para seu estudo e consideração em coordenação com o Departamento de Organização e Doutrina das FFMM (agente envolto). Uma vez finalizados os detalhes das correções e ajustes, ele é enviado ao Comandante das Forças Militares (agente envolto) e elevado ao Comando em Chefe para aprovação e posterior divulgação. Portanto, para que a inovação doutrinária ocorra, segue-se o mesmo processo acima citado. No âmbito

das Operações de Segurança Interna devem ser iniciadas desde o CODI passando pelo Comando das FFMM e finalizando no Comandante-Chefe para sua aprovação e posterior entrada em vigor como doutrinária (atualização ou inovação) (Figura 17).

**Figura 17** – Via para uma produção da doutrinaria no CODI.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 5 INTERAÇÕES ENTRE OS DEPARTAMENTOS DE ORGANIZAÇÃO E DOCTRINA DA FFMM E CODI

### 5.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS DO SISTEMA INOVAÇÕES DOCTRINÁRIAS DAS FORÇAS ARMADAS DO PARAGUAI

A Diretiva Geral Biênio 2021-2022 do Comando das Forças Militares é o documento base que compõe as diretrizes gerais das organizações militares, que visa “estabelecer medidas e dispositivos que orientem e regulamentem as atividades administrativas a serem desenvolvidas pelas Forças Armadas, para cumprir ou contribuir da melhor forma para a sua missão” (PARAGUAI, 2021, p. 1, **tradução nossa**).

Verificada a Diretiva Geral Biênio 2021-2022 do Comando das Forças Militares, foi possível identificar que o principal documento que trata do sistema de inovação doutrinária nas Forças Armadas do Paraguai é o Manual de Publicações Militares (R-001).

O manual R-001 foi elaborado com o objetivo de “estabelecer normas para a elaboração, classificação, registro, modificações, distribuição e comercialização de Regulamentos e Manuais Militares, bem como textos diretivos ou outras publicações de interesse geral das Forças Armadas” (PARAGUAI, 2004, p. 5, **tradução nossa**).

Outro documento de referência que pode ser citado quanto à elaboração de doutrina é o Manual de Elaboração de Doutrina do Exército ME 36-400, pois geralmente é utilizado como referência na ausência de outro manual deste tipo; tendo em conta que também se baseia nas Diretrizes emitidas pelo Comando das Forças Militares, que menciona que

O Sistema de Doutrina do Exército (SIDOCE) constitui o conjunto de órgãos, métodos e meios que devidamente integrados concorrem para a formulação, elaboração e / ou execução de atividades e tarefas no sentido do objetivo comum ou meta que se atribui ao sistema. A Estrutura do Sistema Doutrinário do Exército inclui todos os corpos doutrinários existentes na organização dos Comandos de Componente (CCCC) e das Grandes Unidades (GGUU) que integram o Exército. Estes órgãos cumprem a sua missão vinculados funcionalmente à coordenação de um órgão central sediado no Comando do Exército e que é constituído por: Comando do Exército: Centro de Doutrina (CEDOC), Comandos Componentes: Departamento ou Divisão de... .. Doutrina e GG UU e Institutos de Educação: Seção de ... Doutrina (ME 36-400, 1999, p. 6, **tradução nossa**)

No Manual de Publicações Militares R-001 e na Diretiva Biênio 2021-2022 do Comando das Forças Militares, a forma ou dinâmica das interações entre as

direções, departamentos, etc., encarregados da elaboração da doutrina não são claramente especificadas, embora seja tacitamente exposto.

A Diretiva Biênio estabelece em seu Capítulo III OPERAÇÕES, 2, ORIENTAÇÕES PARTICULARES, subseção c, diz:

Promover e estabelecer um sistema e uma metodologia de elaboração de documentos baseados na interoperabilidade, realismo, coerência, flexibilidade, sistematização, compatibilidade e aplicabilidade ao ambiente nacional e internacional, apesar das crescentes limitações políticas, jurídicas, informativas e humanas, que condicionam o uso de forças e que sejam compatíveis com as forças armadas da região, e organizações militares multinacionais para dar eficiência e coerência às operações conjuntas e combinadas (PARAGUAI, 2021, p. 31, **tradução nossa**).

O Manual de Publicações Militares R-001 menciona que para a redação de qualquer Regulamento ou Manual dentro das Forças Armadas do Paraguai, um Oficial do órgão ou instituição de redação será designado ou disponibilizado especificamente para esse fim (PARAGUAI, 2004, p 7).

O R-001 também menciona que uma comissão posteriormente nomeada e da qual o autor do anteprojeto participe em princípio, examina a obra, informando a entidade que a nomeou, positiva ou negativamente para seu julgamento (PARAGUAI, 2004, p 7).

No âmbito das Operações de Segurança Interna, a Diretiva Contribuinte “Py’aguay I” prevê que o Comandante das Forças Militares exerça o controle operacional das atividades administrativas do Comando de Operações de Defesa Interna (CODI) (PARAGUAI, 2013e).

O Manual de Organização e Funções do Comando das Forças Militares MT-53-200 e o Manual do Comando de Operações da Defesa Interna indicam dentro de suas funções: preparar e atualizar manuais, preparar e atualizar doutrinas motrizes, investigar e apresentar conclusões. Evolução de Doutrinas, visando a preservação da Unidade de Doutrina, entre outros.

Com tudo o que foi mencionado até agora, é possível verificar que nestes documentos a forma ou período de interação entre os Departamentos de Organização e Doutrina do Comando das Forças Militares e o CODI não está explicitamente descrita, embora existam motivos para a interação ou a interligação entre ambos, e ao mesmo tempo também visualiza que coincidirão em um ponto durante o processo de elaboração da doutrina. Também apontam aos atores

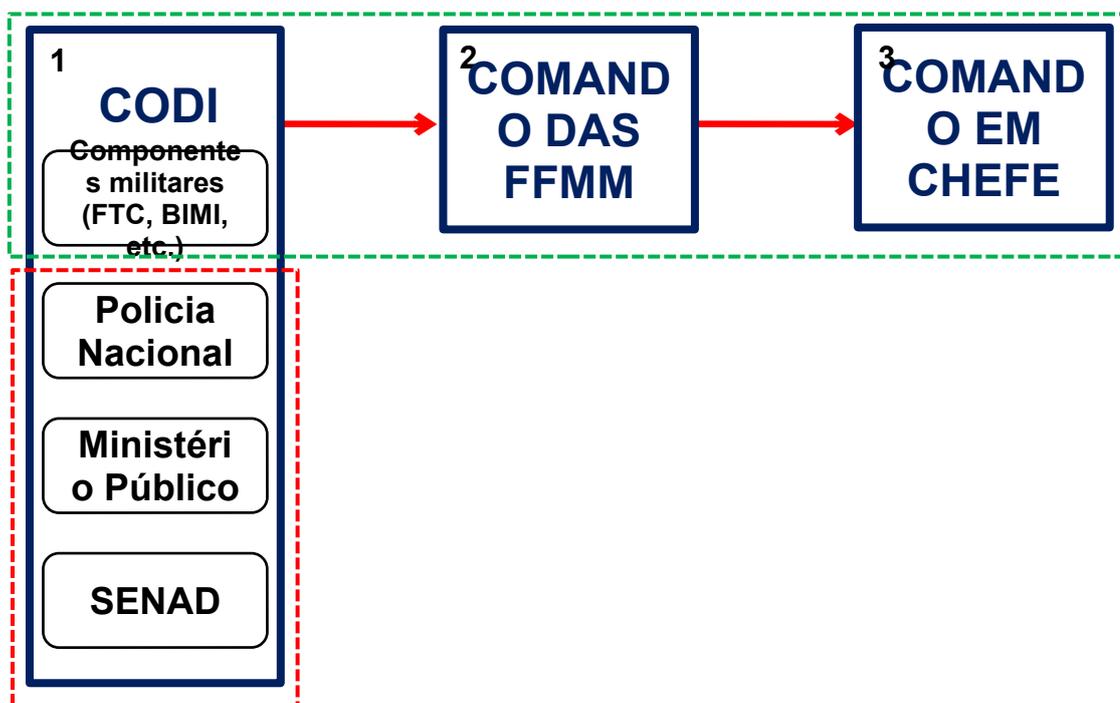
envolvidos no sistema doutrinário das Forças Armadas do Paraguai como já foi visto anteriormente na Figura 16.

Tendo em vista a estrutura das organizações militares dentro das Forças Armadas do Paraguai, o Comando das Forças Militares como o Comando de Operações de Defesa Interna (CODI) destacam-se como atores interconectados no que se referem ao sistema doutrinário, assim como o Comando em Chefe, constituindo-se todos eles como atores internos; e, como atores externos, aqueles membros que não fazem parte da organização das Forças Armadas que integram o CODI, que são a Polícia Nacional, o Ministério Público e a Secretaria Nacional Antidrogas (SENAD) (Figura 18).

Atores internos

Atores externos

Figura 18 – Atores internos e externos do estudo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Com base aos dados coletados ao longo deste trabalho buscou-se realizar o tratamento e análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas em um universo de 20 (vinte) Oficiais das Forças Armadas do Paraguai, levando em consideração quatro categorias: Interação, Lições aprendidas, Inovações doutrinárias e Estrutura organizacional. Esta última categoria não foi analisada devido à similaridade das respostas com as demais categorias.

Para facilitar a compreensão de cada categoria, foram elaboradas suas definições, as quais estão descritas no Capítulo 2 Referencial Teórico, de forma a facilitar a compreensão dos dados obtidos por meio dos questionários elaborados nas entrevistas, a fim de embasar as afirmações contidas na conceituação das categorias tal como se apresentam na realidade para propor recomendações ao final deste trabalho.

### **5.2.1 Interação**

Inicialmente, por meio das entrevistas, buscou-se compreender a maneira de como se desenvolvem as interações entre os Departamentos de Organização e Doutrina do Comando das Forças Militares e o CODI, onde os 20 entrevistados responderam que não existe um documento que indique taxativamente recomendações para se manter contato entre eles, seja direta ou indiretamente. Os manuais definem a organização e as funções das mesmas, motivo pelo qual há uma pouca ou nenhuma interação entre os departamentos.

100 % dos entrevistados destacaram que é possível manter a interação por meio do canal do Estado-Maior ou por meio de solicitações de atualização das lições aprendidas que são geradas anualmente, no final do ano.

100 % dos entrevistados informaram que não existe um período de tempo específico para a interação.

Todos mencionam que é frequente a comunicação de informações sobre as operações em curso (através do canal do Estado-Maior), e 15 % dos 20 entrevistados incluíram em sua resposta que não há orientação para o estudo da doutrina de uma forma particular.

Da mesma forma, o total dos entrevistados indicou que o principal motivo das limitações quanto à restrição da troca de informações se deve exclusivamente à segurança das informações, a fim de evitar vazamentos ou fugas de dados que possam afetar a eficácia e legitimidade de qualquer Operação perante a opinião pública.

Além disso, 65 % dos entrevistados ressaltaram a importância das interações para atualizar doutrinas aplicáveis e para gerar lições aprendidas.

Levando em consideração o conceito definido sobre a interação por Houasiss (2012), e confrontadas com o que foi mencionado pelos entrevistados,

pode-se dizer que não existe uma relação direta entre os departamentos ou a relação é quase nula.

Indiretamente pode-se dizer que isso ocorre uma vez um ano por intermédio do envio de relatório de lições aprendidas. Além disso, pode-se indicar que devido à falta de uma diretriz específica de interação só existe uma ação conjunta mínima entre os departamentos estudados nesta pesquisa.

Levando em conta a Diretiva Geral Biênio 2021-2022, a Diretiva Py'a Guapy e suas quatro diretivas contribuintes, e também o que prescrevem os manuais de Organização e Funções do Comando das FFMM e do CODI, pode-se dizer que os entrevistados confirmam que não há uma diretriz específica que faça menção de uma interação entre os Departamentos de Organização e Doutrina do Comando das Forças Militares e do CODI, vale destacar, a interação é feita no final do ano por meio do canal do Estado-Maior, sendo enviado um Relatório das lições aprendidas executadas nas operações desse ano.

### **5.2.2 Lições Aprendidas**

Em segundo plano, buscou-se internalizar as lições aprendidas nas Operações de Segurança Interna com vistas ao estudo da doutrina em seu processo de atualização e inovação.

Os 20 entrevistados manifestaram que o sistema utilizado para coletar informações sobre as ações realizadas, desde o escalão mais baixo (Equipe Tática) ao escalão superior do CODI, é a Revista Depois da Ação, mais conhecido pelas suas siglas como RDA. Também mencionaram que o documento (RDA) não está escrita dentro dos manuais doutrinários paraguaios, foram elaborados e aplicados com o apoio de oficiais do Exército colombiano comissionado à área de Inteligência do CODI.

Todos os entrevistados manifestaram que na RDA detalham-se os aspectos de interesse de cada operação, tornando-se o meio utilizado para identificar as lições aprendidas. O documento é enviado ao Batalhão de Inteligência Militar, à Força Tarefa Conjunta e à Direção de Operações do CODI pelos meios correspondentes para o armazenamento de informações e seu posterior arquivo, consideração ou estudo.

100% dos entrevistados afirmaram que a peculiaridade deste sistema é que só se mantém no nível tático, ou seja, internamente no CODI, por razões de

segurança da informação, e que só com autorização são encaminhados para o Comando das Forças Militares e dentro de ela, para a Direção de Operações. Assim também, eles manifestaram que ao final de cada ano é enviado um resumo das RDA, produzidas ao longo do ano em forma de Relatório das lições aprendidas, para posterior arquivamento no Departamento de Organização e Doutrina do Comando das FFMM.

Além disso, os vinte entrevistados afirmaram que o pessoal das Forças Armadas como um todo não é informado sobre as lições aprendidas ou as variações da doutrina utilizada. Neste ponto, 100 % dos entrevistados afirmaram que, para ter conhecimento do sistema de trabalho, o militar deve estar destacado no CODI.

Da mesma forma todos os entrevistados indicaram que no CODI, os militares são informados sobre as lições aprendidas, em decorrência das diferentes operações correntes e passadas, por meio das instruções e treinamentos realizados em cada Subárea de Pacificação (SAP) ou na base do CODI. Essas informações sobre as lições aprendidas são transferidas do escalão superior do CODI diretamente para os Comandantes de cada SAP para depois, planejar as instruções e o treinamento dos pessoais a seu cargo.

Sob mesmo ponto anterior, todos os entrevistados manifestaram que outro tipo de notificação é a que ocorre, onde cada Comandante de Equipe Tática dissemina diretamente para sua equipe e dentro da Subárea de Pacificação (SAP) em que está designado. Além disso, eles também afirmaram que anteriormente era realizado um treinamento pré-desdobramento, o qual era ditado pelo pessoal do CODI para militares que seriam desdobrados na Zona de Defesa Interna, e que atualmente não está sendo mais realizados por decisão do escalão superior.

Segundo as afirmações de todos os entrevistados, nenhum documento oficial está sendo elaborado atualmente para divulgar as lições aprendidas nas operações realizadas no CODI às diferentes unidades militares que compõem as Forças Armadas.

Igualmente, 100 % dos entrevistados afirmam que não existe uma metodologia de captação de lições aprendidas e análise de ações, porém, a Revista Depois da Ação (RDA) é um dos meios utilizados para esse fim, embora seja mais direcionado para a área de Operações e de Inteligência, e não especificamente para a doutrina. Neste ponto, eles adicionaram que na doutrina paraguaia não há

processo de elaboração de lições aprendidas mais o que normalmente se faz, é elaborá-las por seções (Pessoal, Inteligência, Operações, Logística, etcétera).

Os vinte entrevistados indicaram que as operações e as atividades mais realizadas no Comando de Operações de Defesa Interna são aquelas previstas no Manual Especial de Segurança Interna e elas são: Postos de Bloqueio e Controle de Carretera (PBCC); Postos de Bloqueio de Controle Fluvial (PBCFlv); Operação de Busca e Apreensão (OBA); identificação de pessoas e controle de movimento; Interdição ou evacuação de áreas; controle de perturbações; demonstração de força; segurança de autoridades; busca de áreas; Interdição de apoio externo; e por último, a diferenciação na atuação nas Operações de Segurança Interna em ambientes urbanos e rurais.

100 % dos entrevistados manifestaram que existem outras situações e eventos onde foram empregadas pessoas do CODI que não estão descritos no manual ME 46-401, especificamente na segurança de uma pessoa civil específica (provável vítima ou alvo de terrorismo), assim como também uma evacuação médica de emergência, entre outros.

Quanto ao canal de ligação ou comunicação entre os atores envolvidos nas Operações de Segurança Interna, os 20 entrevistados manifestaram duas vertentes: atores internos e atores externos. Adicionaram que os atores internos são os militares que integram o Comando das FFMM e o CODI e os atores externos são as demais agências que conformam o CODI que são Polícia Nacional, SENAD e Ministério Público.

Todos os entrevistados afirmaram que as lições aprendidas não transcendem oficialmente as unidades militares das Forças Armadas do Paraguai e indicaram que as lições aprendidas nas Operações de Segurança Interna são amplamente utilizadas, porém só pelos integrantes do CODI.

100 % dos entrevistados acrescentaram que a partir das experiências na Zona de Defesa Interna inovam ou melhoram as ações, adicionando que são normalmente refletidas na Ordem de Operações e são implementados por meio do processo ensino-aprendizagem da instrução e treinamento. Por sua vez, são usados como referência para outros planejamentos, previsões e execução de atividades operacionais.

No campo da Inteligência, os vinte entrevistados destacaram que as lições aprendidas surtiram um aumento sustentado de percepções positivas tendo em vista que o Batalhão de Inteligência Militar (BIMI) possui a certificação ISO (que no idioma inglês significa, *International Organization for Standardization*) 9001 desde o ano 2019, o que evidencia um sistema de gestão da qualidade internacional.

No entanto, 100 % os entrevistados indicaram que atualmente o Comando das Forças Militares não obtém o bom aproveitamento das lições aprendidas nas Operações de Segurança Interna, mas é realizada uma compilação anual das lições aprendidas levantadas pelo CODI e que aguardam uma diretiva institucional para o estudo da modificação, atualização ou inovação da doutrina vigente.

Os entrevistados, em sua totalidade, indicaram que as lições aprendidas só são transmitidas internamente pelo CODI por meio de ordens verbais procurando manter a segurança das informações o máximo possível. Por outro lado, os vinte entrevistados manifestaram que são transmitidas externamente só com autorização ao Comando das Forças Militares chegando como máximo até a Direção de Operações do Comando das Forças Militares e não são transmitidos às demais forças e unidades que o compõem.

Conforme indicado pelos 100 % dos entrevistados, não há prazo para o estudo das lições aprendidas para transformá-la em doutrina, pois não existe uma ordem ou diretriz específica para esse fim. Adicionaram que até agora, as lições aprendidas são submetidas anualmente pelo CODI ao Comando das Forças Militares, e internamente no CODI são consideradas as experiências e lições aprendidas.

Na falta de uma diretiva, a totalidade dos entrevistados sugeriu que as atividades administrativas pudessem ser realizadas semestralmente ou anualmente com o objetivo de emitir lições aprendidas para o estudo da doutrina ou atualizá-la.

Se levado em conta o estabelecido no Manual de Glossário de termos e expressões (2018) e no Manual de Instruções Reguladoras da Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (2015), utilizadas pelo Exército Brasileiro, sobre as lições aprendidas, pode-se dizer que o processo de coleta, registro, tratamento das experiências adquiridas pelas tropas paraguaias na Zona de Defesa Interna deveriam iniciar por meio da Revista Depois da Ação (RDA) gerada

pela Equipe Tática e posteriormente transformada em Registro de lições aprendidas na Direção de Operações do CODI e no Batalhão de Inteligência Militar.

Outro conceito que se destaca são as boas práticas descrito no Manual de Instruções Reguladoras da Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (2015) no que concerne ao surgimento de novas formas ou culturas de trabalho que são de interesse para uma atualização ou inovação doutrinária.

A segurança da informação é considerada um fator limitante porque tem impacto na transmissão de lições aprendidas e outros aspectos operacionais e administrativos, já que implica que as informações são conhecidas apenas pelos militares que fazem parte do CODI.

O resultado da triangulação envolvendo: a revisão da literatura (lições aprendidas, boas praticas, experiências, etcétera); o contido em documentos como as Diretiva Geral Biênio 2021-2022, as Diretiva Py´a Guapy e suas quatro diretivas contribuintes e os manuais militares em vigência das Forças Armadas; e os dados coletados nas entrevistas demonstram que não existe um sistema de coleta e análise de lições aprendidas com as experiências adquiridas no CODI.

Ademais o documento denominado Revista Depois da Ação (RDA) é o primeiro suporte de informação escrita para o levantamento das atividades desenvolvidas nos procedimentos e operações realizadas pelas Equipes Táticas do CODI.

Assim também, o RDA está sendo utilizado para diversos assuntos afins, e finalmente, um Relatório de lições aprendidas é enviado anualmente ao Comando das Forças Armadas, cumprindo-o integralmente.

### **5.2.3 Inovação Doutrinária**

Num terceiro momento, foi dada ênfase ao estudo da doutrina, a fim de identificar os mecanismos e procedimentos realizados para atualizá-la e inová-la.

100 % dos entrevistados destacaram, que atualmente, na organização do CODI não existe um departamento encarregado de atualizar a doutrina vigente, a partir das experiências reais obtidas nas operações. Paralelamente, afirmaram que somente em 2019 funcionou o Departamento de Organização e Doutrina do CODI.

Os 20 entrevistados indicaram que em anos anteriores e atualmente, a Direção de Operações assumiu as atividades desse departamento.

100 % dos entrevistados concordaram que a estrutura encarregada de atualizar a doutrina nas Forças Armadas do Paraguai está prevista no Manual para Publicações Militares R-001. Além disso, 80 % adicionaram que deve ser feito em coordenação entre o Departamento de Organização das e Doutrina do Comando de FFMM o do CODI e 20 % restante indicou que esta tarefa deveria ser realizada pelo Departamento de Organização das e Doutrina do Comando de Forças Militares.

No que se refere às situações de condutas, imprevistas o improvisadas, realizadas nas missões ou atividades que não estão descritas no Manual Especial de Segurança Interna ME 46-401, 60 % dos entrevistados expressaram que as mesmas são uma reação ao sequestro de pessoa política ou economicamente importante, como aconteceu no caso do sequestro do Vice-Presidente da República do Paraguai Oscar Denis, ocorrido em 9 de setembro de 2020. Sob o mesmo ponto, 40 % dos entrevistados expuseram sobre as visitas não programadas de Organizações ou Agências de Direitos Humanos dentro do setor da Zona de Defesa Interna (ZDI), como aconteceu com uma organização de luta contra os direitos humanos compostos por cidadãos argentinos, deixando em evidência eventos que não estão tipificados o atuar e reação do pessoal do CODI. Embora não se observe a existências de um sistema de doutrina formalmente, capaz de produzir análise sobre esses eventos, observa-se que as inovações doutrinárias estão ocorrendo e, em parte, convertendo-se em melhores práticas.

De forma geral, verifica-se que, atualmente, as ferramentas operativas que estão à disposição de militares para documentar e absorver experiências realizadas no CODI são: GPS, câmeras de vídeo e câmeras fotográficas. Ressalta-se que anteriormente as Forças Armadas não possuíam esses equipamentos para combater os grupos armados terroristas, mas por meio de gestão institucional, novos equipamentos e armas fórum adquiridos para o emprego do pessoal do CODI.

Assim também, os 20 entrevistados disseram que só as GPS e câmeras fotográficas são utilizadas quando se executam patrulhas a pé para rondas periódicas de vigilância, e não portam câmeras de vídeo, apesar das contínuas reclamações da imprensa para justificar sua acionar respeito de ações controversias.

Todos os entrevistados aclararam que os militares portam câmeras de vídeo nas patrulhas só quando Inteligência confirma informações de possível contato direto com os grupos armados terroristas.

Essas ferramentas operacionais ajudam a justificar ações em diversos aspectos, principalmente no que concerne à sociedade civil (imprensa), bem como na construção das melhores práticas do CODI, incidindo nas inovações doutrinárias com a utilização de material que antes não estava disponível.

100 % dos entrevistados afirmaram que as lições aprendidas nas ações operacionais, na maioria das vezes são transmitidas verbalmente, atendendo à segurança das informações e que essas observações são transcritas em forma de melhorias na Ordem de Operações e atualizadas em Ordens de Inteligência.

Os 20 entrevistados comentaram que o Manual Especial de Segurança Interna ME 46-401 desde o ano 2013 não foi atualizado e concordaram que é necessária a atualização.

Ademais, todos os entrevistados mencionaram que o Manual Especial de Segurança Interna só é estudado no âmbito do Exército e não na Marinha e Força Aérea, adicionando que as ações operacionais tanto a Marinha e a Força Aérea é muito parecida as do exército, mas tem suas diferenças.

Em relação à execução de inovações doutrinárias, 100 % dos entrevistados afirmaram que há avanços significativos no campo de Operações e de Inteligência por meio da compra de armamentos, equipamentos, materiais e veículos, mas não no campo da doutrina.

Todos os entrevistados fizeram referência de que na área de Inteligência, o Batalhão de Inteligência Militar está trabalhando na elaboração de três manuais alusivos ao trabalho de Inteligência, e que elas estão na fase final para sua apresentação pelo canal correspondente, levando em consideração experiências reais e lições aprendidas na área, além do apoio de membros do Exército colombiano destacados no CODI.

As inovações táticas geralmente são transmitidas verbalmente às equipes táticas ou por meio dos treinamentos realizados no CODI a cargo do pessoal do Batalhão de Forças Especiais. Atualmente, é realizado por turno, ou seja, cada Subárea de Pacificação envia duas Equipes Táticas para a base do CODI, onde

executam práticas de tiro, ações no alvo, reação à presença de um atirador de elite e treinamento nas normas legais com ênfase no uso da força.

Segundo as manifestações de todos os entrevistados, a padronização das ações realizadas no CODI permanece naquela instituição, não havendo difusão, mas eles recomendam que haja um pessoal ou departamento de doutrina responsável pela elaboração desse trabalho, ressaltando que devem gozar da confiança do Comandante para poder ter acesso a informações muitas vezes sensíveis e detalhadas e que ao mesmo tempo servem de ligação com um período mais contínuo com o Comando das Forças Militares.

Por outro lado, indicaram que, se uma sistemática de atualização ou inovação de doutrina for aplicada, é possível que haja um impacto muito positivo na área profissional, na área de segurança de pessoal, das instalações e na área social (população). Enfatizaram que assim que uma doutrina atualizada estiver disponível, os militares terão conhecimento do que fazer, e isso conduz a uma unidade de critério de operações e resultados esperados do ponto de vista operacional, além de facilitar o entendimento da sociedade sobre o que tem feito nas operações.

Levando em consideração o que Franco Azevedo (2013) menciona sobre inovações não tecnológicas ou doutrinárias na área de Defesa não só criam competências tangíveis (tecnológicas), também estão relacionadas à arte da guerra como são os princípios doutrinários organizacionais, entre outros.

As experiências adquiridas no CODI ajudam às Forças Armadas do Paraguai a elaborar propostas de inovação doutrinária na área de Inteligência, além da aquisição de armas e equipamentos que possibilitem a execução do processo de modernização das Forças Armadas, destacando-se que sem a presença destes eventos terroristas não estavam acontecendo dentro da instituição militar. Embora há pouco avance no campo da doutrina, se ocorre no setor de defesa.

Em apoio com o mencionado por Franco Azevedo (2013) em relação aos princípios organizacionais que impactam nas inovações doutrinárias. No CODI observam-se mudanças significativas na forma de organizar e preparar as Equipes Táticas, especialmente na execução de ações diretas sobre o objetivo.

Ressalta-se também que estas mudanças não estão explícitas no manual como inovação ou atualização doutrinária, mais bem são frutos da prática sistematizada.

Por intermédio da triangulação, buscou-se entrelaçar o que diz o conceito de inovação doutrinária, com o que menciona o manual para Publicações Militares R-001 das Forças Armadas do Paraguai (único documento que dita o processo de desenvolvimento da doutrina), e o manifestado pelos entrevistados, concluindo se que atualmente não está em execução um processo de inovação doutrinária na área de Segurança Interna.

O sistema de doutrina vigente é limitado predominantemente pelo fator de segurança da informação, embora o Batalhão de Inteligência Militar esteja em um processo de elaboração de três manuais, fruto das lições aprendidas.

## 6 CONCLUSÃO

Em consonância com a problemática levantada neste trabalho de pesquisa sobre inovações doutrinárias nas Forças Armadas do Paraguai, traçou-se o objetivo principal deste estudo, que é analisar o fluxo de interações entre os departamentos de Organização e Doutrina do Comando das Forças Militares e do Comando de Operações de Defesa Interna, investigando em que medida as Forças Armadas do Paraguai têm aproveitado as lições aprendidas em Operações de Segurança Interna para promovê-las em inovações doutrinárias.

Da revisão da literatura, esperava-se encontrar um sistema de elaboração de doutrinas que aproveitasse as lições aprendidas nas Operações de Segurança Interna, tendo em conta que este tipo de atividade encontra-se no foco principal das Forças Armadas do Paraguai.

Contudo, foi possível constatar que as Forças Armadas do Paraguai não estão conseguindo aproveitar em grande medida as experiências, as boas práticas e as lições aprendidas nas Operações de Segurança Interna, para converta-as em inovações doutrinárias.

Vale destacar, porém, que o setor de preparação militar é favorecido, em alguma medida, com estas operações, devido às inovações incorporadas nos armamentos, munições, equipamentos, materiais, veículos para combater aos grupos armados terroristas.

Ressalta-se que o combate aos grupos armados terroristas teve início em 2008 e, no ano de 2013 foi criado o Comando de Operações de Defesa Interna (CODI) como órgão especial encarregado de combater esses grupos.

Naquele mesmo ano, o Manual Especial de Segurança ME 46-401 foi publicado, o que demonstra o fato que não está sistematizado um sistema de doutrina que possa elaborar doutrina referente à Zona de Defesa Interna.

Como resultado do processo de análise dos dados e informações obtidos, face à teoria existente, e à pesquisa de campo conduzida, é possível fazer algumas inferências. Em primeiro lugar, as Operações de Segurança Interna desenvolvem-se em ambiente complexo, para o qual as Operações Militares devem ser realizadas com a presença do Ministério Público e da Polícia Nacional, ou seja, não dependem só do poder militar.

A legalidade é o fator preponderante nas ações realizadas por o CODI de maneira a oferecer transparência às operações contra os grupos armados terroristas.

Um ponto sensível nestas operações é o elevado nível de segurança da informação mesmo dentro da organização das Forças Armadas, produto de experiências passadas que levaram a um vazamento de informação nas operações realizadas.

Foi contextualizado o sistema doutrinário adotado pelas Forças Armadas do Paraguai, onde o Comando das Forças Militares é visto como o órgão central que coleta informações ou propostas de manuais de todas as organizações militares e as encaminha à Direção de Operações para a conformação de uma comissão para um estudo detalhado. Após de consolidado, toda análise é enviada novamente ao Comando das FFMM para uma posterior assinatura do Comandante em Chefe.

Além disso, verificou-se que no sistema doutrinário militar paraguaio o Manual de Publicações Militares R-001 é o que dita as etapas do processo de elaboração e produção da doutrina, bem como de atualização e inovação.

Certas dificuldades (administrativas e operacionais) puderam ser evidenciadas na forma de interação entre os atores internos e externos envolvidos nesta pesquisa devido à cultura organizacional que possuem, embora fosse aprimorada pela compreensão das formas de trabalho de cada instituição e sua repercussão no combate aos grupos armados terroristas.

Entre os agentes verificam-se que existe um reduzido nível de interação devido à ausência de uma diretiva ou ordem específica que induza a interação entre os dois departamentos, destacando que praticamente a única forma de interação é a emissão e recebimento de lições aprendidas ao final de cada ano, produto resultante de uma síntese das operações realizadas naquele ano.

É de destaque, que por meio das lições aprendidas no CODI, as boas práticas da Zona de Defesa Interna foram aprimoradas, o que repercutiu positivamente na aquisição de armamentos, equipamentos tecnológicos, veículos e materiais de uso militar das Forças Armadas.

Hoje, o CODI conta com ferramentas, equipamentos, dispositivos de visão noturna, armas de longo alcance, câmeras aéreas instaladas em aviões que antes só apareciam em planos a serem executados a curto, médio e longo prazo.

Embora as Forças Armadas do Paraguai não aproveitem as lições aprendidas em operações reais na amplitude esperada, observa-se um avanço no estabelecimento de uma sistematização de lições aprendidas, tendo como ponto de partida o Revista Depois da Ação (RDA), Aspecto que não era realizado do início das atividades naquele tipo de operação.

Em resumo, constatou-se que não há avanços significativos no setor doutrinário devido ao reduzido fluxo de interações entre os órgãos responsáveis, mas há oportunidades de melhoria a partir das experiências adquiridas, o que induz à implantação de uma nova sistemática que engloba as peculiaridades que foram visualizadas neste tipo de operações no Paraguai. O ANEXO C deste trabalho enumera algumas ações recomendadas para um aprimoramento do sistema de captação de lições aprendidas e elaboração de doutrina.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILERA, Honorio. **Emprego das Tropas Especiais de Forças Singulares no SAP 2 do CODI no ano de 2019**. Assunção: Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército, 2019.

ANGEVINE, Robert. **Innovation and Experimentation in the US Navy. The UPTIDE Antisubmarine Warfare Experiments, 1969-1972**. The Journal of Strategic Studies. 28 de febrero de 2005.

ARQUILLA, John; ISAACSON, Jeffrey; LAYNE, Christopher. **Predicting Military Innovation**. 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. San Pablo: Ediciones 70, 2011.

BAREIRO, David. **Operações Interagências em Segurança Interna**. Assunção: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 2019.

BARROS, Felipe Araújo. **Inovações doutrinárias no Exército Brasileiro: análise das interações entre o SIDOMT e as tropas empregadas em operações de não-guerra**. 2019.

BOURDIEU, P. **A miséria do mundo**. Tradução de Mateus S. Soares. 3a edição. Petrópolis: Vozes, 1999.

BORGATO, Omar. **Práticas de inovação na atualização da doutrina do Exército Nacional**. INNOTECH Gestión, n. 6 ene-dic, p. 30-39, 2014.

BRASIL. EB20-IR-10.007 - **Instruções Reguladoras da Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas**. 2a ed. Brasília, DF: Comando de Operações Terrestres, 2015.

BRASIL. EB20-MF-03.109 - **Glossário de termos e expressões para uso no exército**. 5a ed. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2018.

BRASIL. Manual de Fundamentos - EB20-MF-10.102 - **Doutrina Militar Terrestre**. 1a ed. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2014.

CHAPMAN, Chris. **Project risk management**. John Wiley & Sons, Inc, 2003.

COVARRUBIAS, Jaime García. **A Transformação da Defesa nos EUA e sua Aplicação na América Latina**. Military Review Brasil, v. LXXV, n. May-Jun, p. 81-86, 2005.

CRISTÓBAL, Mario. **Ferramentas Web 2.0, para otimizar a atualização doutrinária do Exército Argentino**. Buenos Aires: Escola Superior de Guerra Tte Grl Luis María Campos, 2014.

CUSHMAN, John. **Comando e Controle de Forças no Teatro de Operações - Dilemas da guerra atual**. Buenos Aires: Instituto de Publicações Navais do Centro Naval, 1995.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA. Sage Publications, 2000.

DRUCKER, Peter. **The discipline of innovation**. Harvard Business Review, 1986 Vol. 63 p. 67-72.

EVANS, Michael A. The challenges of knowledge management to human performance technology. **TechTrends: Linking Research and Practice to Improve Learning**, v. 48, n. 2, p. 48-52, 2004.

FARRELL, Theo. The dynamics of British military transformation. **International affairs**, v. 84, n. 4, p. 777-807, 2008.

FOLGUEIROS, Pilar. **A entrevista**. 2016.

FRANCO-AZEVEDO, Carlos Eduardo. **Gestão de defesa: o sistema de inovação no segmento de não-guerra**. Tese (Doutorado em Administração) – Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 4 nov. 2013.

FRANCO-AZEVEDO, Carlos Eduardo. **Os elementos de análise da cultura de inovação no setor de Defesa e seu modelo tridimensional**. Coleção Meira Mattos: Revista das Ciências Militares, v. 12, n. 45, p. 145–167, out. 2018.

FREEMAN, Christopher. **Technology policy and economic performance: lessons from Japan**. Londres: Pinter Publishers, 1987.

FREEMAN, Chris. **The ‘National System of Innovation’ in historical perspective**. Cambridge Journal of Economics, v. 19, n. 1, p. 5–24, 1 fev. 1995.

GALDI, Theodor W. Revolution in military affairs. In: **CRS Report for Congress**. 1995.

GARRIDO, María, MARTÍNEZ, Juan, RENDÓN, Roberto; GRANADOS, Rafael. **Sistemas de inovação e seu impacto no desenvolvimento territorial**. Jornal Mexicano de Ciências Agrícolas, v. 7, n. SPE15, p. 3143-3152, 2016.

GIL, Antonio. **Como desenvolver projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRISSOM, Adam. **The future of military innovation studies**. Jornal de Estudos Estratégicos, v. 29, n. 5, p. 905–934, 1 out. 2006.

HARKAVY, Robert; NEUMAN, Stephanie. **The lessons of Recent Wars in the Third world**. Volumen I. Lexington, MA: Heat and Company, 1985.

HOROWITZ, Michael C. **La difusión del poder militar: causas y consecuencias para la política internacional**. Prensa de la Universidad de Princeton, 2010.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia, 2012.

JIMÉNEZ-NAVIA, Breyner; VILLA-ENCISO, Eliana María; BERMÚDEZ-HERNÁNDEZ, Jonathan. **A gestão da tecnologia e da inovação no setor de defesa: resultados de uma análise bibliométrica**. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, n. 59, p. 45-70, 2020.

JORDÁN, Javier. **Uma introdução ao conceito de inovação militar**. Granada: Análisis GESI 6, 2014.

LUNDEVALL, Bengt-Ake. **National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning**. Londres: Pinter Publishers, 1992.

MARTENS, Juan. **Desafios no contexto dos Grupos Armados**. 1ª edição, Pilar, Neembucu: Arandura, 2020.

MARTÍNEZ, Conrado. **Escrever para pensar: a doutrina militar como motor de inovação**. bie3: Boletín IEEE, n. 13, p. 614-636, 2019.

McCRACKEN, G. **The long interview**. Ontario: Sage, 1988.

MURRAY, Williamson. **Innovation: Past and future**. In: MURRAY, W. R.; MILLETT, A. R. (Eds.). **Military Innovation in the Interwar Period**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. p. 300–328.

NICKSON, Andrew. **Movimentos insurgentes na América Latina após a Guerra Fria: o caso do Exército do Povo Paraguaio (EPP)**. Novapolis, n. 15, p. 63-84, 2019.

OKUDA, Mayumi; GÓMEZ, Carlos. **Métodos de pesquisa qualitativa. Triangulação**. Bogotá: Revista Colombiana de Psiquiatria, 2005.

PARAGUAI. **Constituição Nacional da República do Paraguai**. Assunção: Convenção Nacional Constituinte. 1992.

PARAGUAI. **Decreto Presidencial nº 103/13**. Pelo qual se prevê a utilização de elementos de combate das Forças Armadas da Nação em operações de Defesa Interna, nos departamentos de Concepción, San Pedro e Amambay. Assunção: Presidência da República, 2013a.

PARAGUAI. **Lei nº 216/93** Organização Geral das Forças Armadas da Nação. Assunção: Presidência da República. 1993.

PARAGUAY. **Plano de Modernização e Transformação das FFAA do Paraguai Tesareko Mombyry 2013-2043**, Asunción: Comando em Jefe, 2013d.

PARAGUAY. **Diretiva Contribuinte PY'A GUAPY I'**, Asunción: Comando em Jefe, 2013e.

PARAGUAI. **Diretiva Geral Biênio 2021-2022**. Assunção. Comando em Chefe das Forças Armadas da Nação, 2021.

PARAGUAI. **Lei nº 1337/99**. "Da Defesa Nacional e Segurança Interna". Assunção: Presidência da República, 1999.

PARAGUAI. **Lei nº 4024/10**. "Que pune os fatos punáveis do terrorismo, associação terrorista e financiamento do terrorismo". Assunção: Presidência da República, 2010.

PARAGUAI. **Lei nº 5036/13**. Que modifica e amplia os artigos 2º, 3º e 56º da Lei nº 1.337 / 99 "De Defesa Nacional e Segurança Interna". Assunção: Presidência da República, 2013b.

PARAGUAI. **Manual Especial de Segurança Interna ME 46-401**. Assunção: Escola de Comando do Estado-Maior do Exército, 2013c.

PARAGUAI. **Manual de Preparação da Doutrina do Exército ME 36-400**. Assunção: Comando do Exército. 1999.

PARAGUAI. **Manual de Publicações Militares R-001**. Assunção: Comando das Forças Militares. 2004.

PARAGUAI. **Manual de Organização e Funções do Comando de Operações de Defesa Interna**. Assunção: Comando em Chefe das Forças Armadas da Nação, 2018b.

PARAGUAI. **Manual de Organização e Funções das Forças Militares, MT 53-200**. Assunção: Comando das Forças Militares, 2018a.

PARAGUAI. **Política Nacional de Defesa, 2019-2030**. Assunção: Ministerio de Defesa Nacional, 2019.

PATEL Parimal; PAVITT, Keith. **Nature et Importance Économique des Systèmes Nationaux D'Innovations**. Revue Science Technologie Industrie, 1994 14, 9-35.

PERRUCAS, François; CASTRO, Elena; YEGROS, Alfredo; FERNÁNDEZ, Ignacio. **Pesquisa sobre "Sistema de Inovação": radiografia realizada por meio da análise de publicações científicas em bases de dados internacionais**. Fortaleza: Revista Ciências Administrativas, 2005 Vol 11, 1, p. 51-63.

RE Gustavo, SENMARTIN Gabriel, DELLO Russo. **Trabalho de Pesquisa, "Gestão do Conhecimento na Força. Projetos para a incorporação das experiências individuais e dos Elementos à memória institucional. Relação**

**entre as Lições Aprendidas e a Doutrina".** Buenos Aires: Escola Superior de Guerra do Exército, 2004.

RIBEIRO, Jaime; NARI DE SOUSA, Fracislê; LOBÃO, Caterine. **Saturação de análise na investigação qualitativa: Cuando parar de recoger datos?.** São Paulo: Revista Pesquisa Qualitativa, 2018.

RODRÍGUEZ, Raimundo. **Processos de inovação militar no emprego das Forças de Operações Especiais dos Estados Unidos de 2001 a 2015.** Granada: Universidad de Granada, 2015.

ROSEN, Stephen. **New Way of War: Under Standing Military Innovation. Internacional Security.** 1988. Volumen 13: Number 1 p134-138.

ROSEN, Stephen. **Wrinning the Next War: Innvation and the Modern Military.** New York: Cornell University Press, 1991.

SAMPIERI; Roberto. **Metodologia da Investigação.** 6ª Ed. México: Mc Graw Gill Education, 2014.

SAUTU, Ruth; BINIOLO, Paula; DALLE, Pablo; ELBERT, Rodolfo. **Manual de metodologia.** Construção do quadro teórico, formulação dos objetivos e escolha da metodologia. Buenos Aires: Conselho Latino-americano de Ciências Sociais, 2005.

SCHONS, Décio Luís; PRADO FILHO, Hildo Vieira; GALDINO, Juraci Ferreira. Política Nacional de Inovação. **Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares**, v. 14, n. 49, p. 27-50, 2020.

SLOAN, Elinor C. **The Revolution in Military Affairs: Implications for Canada and NATO.** Montreal e Kingston: McGill-Queen's Press, 2002. v. 5.

SPIELMAN, David. **Innovation systems perspectives on developing-country agriculture: A critical review.** Washington: International Service National Agriculturak Research, 2005.

STEPHENSON, Scott. **A Revolução em Assuntos Militares: 12 Observações sobre uma Ideia Fora de Moda.** Military Review, p. 78–88, ago. 2010.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **O Primeiro Estruturalismo: Método de Pesquisa para as Ciências da Gestão.** Revista de Administração Contemporânea, v.10, n. 2, Abr-Jun. 2006.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2ª ed. São Paulo: Atlas. 1998.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas. 2008.

VIEIRA, Sonia. **Como escrever um tese.** São Paulo (SP): Atlas, 2008.

VYGOTSKI, Levs. **O desenvolvimento de processos psicológicos superiores**. Barcelona: Crítica, 1979.

ZÁRATE, Andrés. **Treinamento de pré-despliegue da FFEE para operações no CODI**. Assunção: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 2019.

## ANEXO A – TRABALHO DE CAMPO

### ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

#### Perguntas de caráter geral

- 1 O senhor trabalhou ou trabalha em atividades associadas às Operações de Segurança Interna, ou no Departamento de Organização e Doutrina do Comando das Forças Militares?
- 2 Qual é / foi sua função e posição nesse contexto?
- 3 O senhor poderia resumir sua experiência no papel que desempenhou?

#### Perguntas Abertas (Grand Tour)

- 1 Atualmente, existe um processo administrativo que promova / estuda / analisa uma atualização ou inovação de doutrina com base nas lições aprendidas em operações reais de Segurança Interna?

(categorias o indicadores esperados: Interação, estrutura organizacional)

- 2 Como se dão as interações entre os Departamentos de Organização e Doutrina do Comando das Forças Militares e o CODI, no contexto da promoção das aulas vividas em campo?

(categorias o indicadores esperados: Lições aprendidas, inovações doutrinárias, estrutura organizacional)

- 3 Qual é o sistema que se realiza do escalão mais baixo (Equipe Tática) ao escalão superior do CODI / FFMM para identificar atualizações doutrinárias e / ou identificar lições aprendidas?

(categorias o indicadores esperados: Lições aprendidas, inovações doutrinárias, estrutura organizacional)

- 4 Você poderia descrever a estrutura atual (FFMM e / ou CODI) encarregada de atualizar a doutrina a partir das experiências reais de Segurança Interna?

(categorias o indicadores esperados: Estrutura organizacional)

### **Perguntas Flutuantes (Floating Prompt)**

1 Quais são os períodos de interação entre os Departamentos de Organização e Doutrina do Comando das Forças Militares e o CODI para atualização doutrinária?

(categorias o indicadores esperados: Interação, estrutura organizacional)

2 Como são notificados os efetivos das Forças Armadas do Paraguai sobre as lições aprendidas / inovação doutrinária desenvolvidas no âmbito das Operações de Segurança Interna?

(categorias o indicadores esperados: Interação, Lições aprendidas, Inovação doutrinária, Estrutura organizacional)

3 Existe uma metodologia para capturar e / ou analisar as lições aprendidas?

(categorias o indicadores esperados: Interação, inovação doutrinária, estrutura organizacional)

4 Quais os principais motivos para gerar interação entre os Departamentos de Organização e Doutrina do Comando das Forças Militares e o CODI?

(categorias o indicadores esperados: Interação, Lições aprendidas, Inovação doutrinária, Estrutura organizacional)

5 Quais são as situações de conduta realizadas nas missões ou atividades realizadas no CODI, que não estão descritas no Manual Especial de Segurança Interna?

(categorias o indicadores esperados: Lições aprendidas, inovação doutrinária Estrutura organizacional)

6 Quais são as ferramentas operacionais utilizadas pelos militares para documentar / absorver experiências reais realizadas no CODI?

(categorias o indicadores esperados: Lições aprendidas, inovação doutrinária)

7 Quais são as operações / atividades mais executadas no Comando de Operações de Defesa Interna?

(categorias o indicadores esperados: Lições aprendidas, Inovação doutrinária, Estrutura organizacional)

### Perguntas Pré-Planejadas (Planned Prompt)

1 Em que medida ocorre a interação entre os atores responsáveis pela atualização da doutrina nas Forças Armadas / CODI? Você poderia mencionar esses atores?

(categorias o indicadores esperados: Interação, estrutura organizacional)

2 Qual é o conduto na ligação como processo dos atores envolvidos (FFMM / CODI) nas Operações de Segurança Interna, no contexto das lições aprendidas / doutrina?

(categorias o indicadores esperados: Interação, estrutura organizacional)

3 Qual é o período de tempo estabelecido / programado que requer que os Departamentos de Organização e Doutrina do Comando das Forças Armadas e o CODI interajam para administrar uma inovação doutrinária?

(categorias o indicadores esperados: Interação, inovação doutrinária, Estrutura organizacional)

4 Em que medida as lições aprendidas com as Operações de Segurança Interna das Forças Armadas do Paraguai são utilizadas para atualizar e / ou inovar a doutrina atual?

(categorias o indicadores esperados: Lições aprendidas, inovação doutrinária)

5 Como são socializadas as lições aprendidas para o treinamento / doutrina das Forças Armadas do Paraguai?

(categorias o indicadores esperados: Interação, Lições aprendidas, inovação doutrinária Estrutura organizacional)

6 Qual o prazo determinado pelo Comando das Forças Militares para o estudo e elaboração das lições aprendidas para transformá-las em doutrina?

(categorias o indicadores esperados: Lições aprendidas, inovação doutrinária)

7 Como é o fluxo de tempo dos procedimentos administrativos na emissão de lições aprendidas / documentos visando a atualização / inovação da doutrina entre o Comando das Forças Militares e o Comando de Operações de Defesa Interna?

(categorias o indicadores esperados: Lições aprendidas, Inovação doutrinária, Estrutura organizacional)

8 Como são feitas as indicações de melhorias nas ações das equipes do CODI? Essas melhorias são na escrita ou são apenas verbais?

(categorias o indicadores esperados: Inovações doutrinárias, estrutura organizacional)

9 Quando foi a última atualização doutrinária sobre Segurança Interna?

(categorias o indicadores esperados: Inovações doutrinárias, estrutura organizacional)

10 Atualmente, de que forma as inovações doutrinárias em relação às Operações de Segurança Interna estão sendo realizadas no Comando das Forças Militares / CODI?

(categorias o indicadores esperados: Inovações doutrinárias, estrutura organizacional)

11 Como as novas inovações táticas são transmitidas para sua implementação na execução das operações?

(categorias o indicadores esperados: Inovações doutrinárias, estrutura organizacional)

12 Levando em consideração as características físicas, jurídicas e culturais do Paraguai, qual seria a melhor forma de padronizar um processo de geração de doutrina?

(categorias o indicadores esperados: Inovações doutrinárias, estrutura organizacional)

13 As ações dos principais agentes de geração de doutrina impactam a inovação do pessoal das Forças Armadas do Paraguai?

(categorias o indicadores esperados: Interação, estrutura organizacional)

14 Quais são os indicadores para avaliar o desempenho dos militares que realizam operações reais no CODI?

(categorias o indicadores esperados: Interação, Lições aprendidas, Inovações doutrinárias, Estrutura organizacional)

15 Quais as diretrizes emanadas do Comando das Forças Militares ao CODI tendo em vista a uniformidade / sincronização de critérios na preparação / treinamento de militares com vistas a uma provável padronização doutrinária?

(categorias o indicadores esperados: Lições aprendidas, Inovação doutrinária, estrutura organizacional)

## ANEXO B - FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

1 O senhor está convidado a participar de uma entrevista sobre o tema "Inovações doutrinárias nas Forças Armadas do Paraguai: A interação entre os departamentos de Organização e Doutrina das Forças Militares e o Comando de Operações de Defesa Interna" vinculado ao curso de Mestrado Acadêmico (Stricto Sensu) do Programa de Pós-Graduação em Ciências Militares do Instituto Meira Mattos (PPGCM-IMM) na área de Defesa Nacional, desenvolvido na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) da República Federativa do Brasil no ano de 2021.

2 Esta investigação é estritamente confidencial e, embora um extrato da entrevista possa fazer parte do relatório final, fica esclarecido que o seu nome ou características que o possam identificar serão excluídos.

3 Por seu destacado desempenho, o senhor foi selecionado por ser ou ter sido Comandante da Força-Tarefa Conjunta, Comandante de Subárea de Pacificação, Diretor de Operações do Comando das Forças Militares e do Comando de Operações de Defesa Interna, Chefe da Organização e Departamento de Doutrina do Comando das Forças Militares e Comando de Operações de Defesa Interna e Oficial Superior e / ou Subalterno do Comando de Operações de Defesa Interna.

4 A sua valiosa intervenção durante esta investigação científica consiste em participar numa entrevista individual e responder a questões sobre o assunto, nas quais deverá referir como é o fluxo das interações entre os departamentos de Organização e Doutrina das Forças Militares e o Comando de Defesa Interna Operações e / ou como as lições aprendidas foram utilizadas para promovê-las em inovações doutrinárias.

5 A sua contribuição é de grande importância para esta investigação, a fim de facilitar a implementação do processo de geração de conhecimento no futuro através das lições aprendidas, em operações militares reais, no Comando de Operações de Defesa Interna dentro da estrutura organizacional do Forças Armadas.

6 A qualquer momento, você pode parar de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não prejudicará sua relação com o pesquisador e a Instituição.

7 Os objetivos deste estudo em síntese são: caracterizar os atores envolvidos nas atividades e formas de interação dentro das Operações de Defesa Interna, e

identificar os atores internos e externos, suas interações para produzir inovações doutrinárias, e como ocorre a fluxo de transformação das lições aprendidas em inovações doutrinárias.

8 Algum risco que o homem considere, por não compreender alguma palavra, pergunta ou expressão apresentada no questionário da entrevista, poderá solicitar esclarecimentos ao pesquisador, pessoalmente ou por telefone ou e-mail.

9 Ao final do trabalho de pesquisa científica, você receberá uma cópia do mesmo.

10 Quanto aos benefícios, o homem poderá dar uma importante contribuição para a implementação do processo de transformação das lições aprendidas em inovações doutrinárias nas Forças Armadas do Paraguai.

Muito obrigado!

Pesquisador: Erico Gustavo Medina Vera (Tenente Coronel do Exército Paraguai)

Contato por telefone: +595981997833

Correio eletrônico: jaguarete79@gmail.com

Orientador de tese: Coronel Doutor Carlos Eduardo Franco Azevedo.

**Declaro livre e voluntariamente minha participação neste estudo, entendendo os objetivos, riscos e benefícios que minha intervenção nesta pesquisa pode trazer. Além disso, estou ciente de que a qualquer momento posso deixar este projeto.**

Nome e sobrenome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Data de aceitação: \_\_\_\_\_

Contatos do entrevistado:

- Contato por telefone \_\_\_\_\_

- Correio eletrônico \_\_\_\_\_

## **ANEXO C – AÇÕES RECOMENDADAS PARA MELHORIA DO SISTEMA DE LIÇÕES APRENDIDAS**

Estabelecer um sistema de elaboração de doutrina das Operações de Segurança Interna, visando aproveitar os conhecimentos e experiências adquiridas, tendo em conta o fator de segurança da informação.

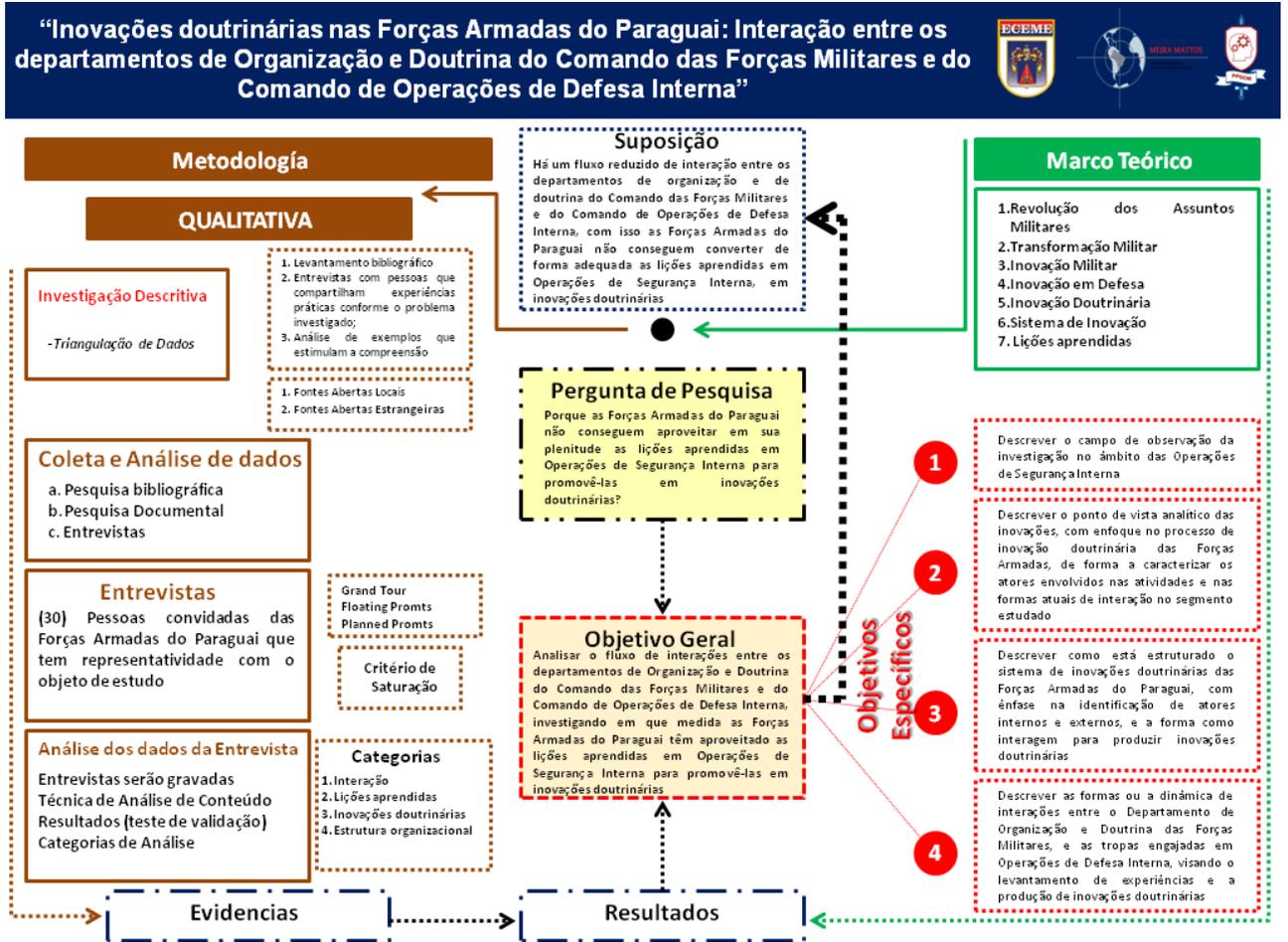
Emitir diretriz específica para que os departamentos responsáveis pela doutrina possam realizar ações de estudo para uma atualização ou uma inovação doutrinária, considerando o emprego constante das Forças Armadas para as Operações de Segurança Interna.

Emitir diretriz específica que disponha sobre o envio e recebimento de Lições Aprendidas entre o CODI e o Comando das Forças Militares, podendo ser trimestral, semestral ou anual.

Tendo em conta as lições aprendidas consideradas importantíssimas para uma unidade de critério, remeter aos institutos militares de ensino superior das Forças Armadas, de forma a considerar esses aspectos no ensino atual na matéria de Operações de Segurança Interna.

## ANEXO D – METODOLOGIA UTILIZADA NA PESQUISA

Figura 19 – Metodologia utilizada na pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

## ANEXO E – LENDA DA FIGURA 7

**2013:** Assassinato do pecuarista, madeireiro e ex-prefeito de Tacuati Luis Alberto Lindstron, Edição do Manual Especial de Segurança Interna e Criação do CODI.

**2014:** Sequestro de Arlan Fick (filho do dono de um silo) e Edelio Morinigo (pessoal da Polícia Nacional)

**2015:** Rapto de Abraham Fehr (menonita), encontrado morto.

**2016:** Franz Wiebe Boscham (sequestrado por 214 dias, liberado em 25 de fevereiro de 2017); Emboscada uma patrulha motorizada do CODI - 8 militares mortos.

**2017:** Sequestros de Bernard Blatz e Franz Hirbert (liberados em 05 de janeiro de 2018).

**2018:** Ataque à Estância Santa Teresa em Colônia Estrellita (San Vivente Pancholo) com uma pessoa de segurança da estância falecida.

**2019:** Fortalecimento da segurança na região norte do país com aumento a 7 Subáreas de Pacificação (SAP).

**2020:** Sequestro do ex-Vice-Presidente da República Denis Sánchez.

**2021:** Ataque com uma bomba caseira colocada no caminho de uma patrulha motorizada do CODI.