

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC(FN) ALEXANDRE HENRIQUE BATISTA BARBOSA

ENSINAMENTOS OBTIDOS PARA A NOSSA DOUTRINA DE OPERAÇÕES DE PAZ

DIANTE DA EXPERIÊNCIA NO HAITI:

A Gestão dos Ensinos Obtidos no Haiti pelo Corpo de Fuzileiros Navais

Rio de Janeiro

2010

CC(FN) ALEXANDRE HENRIQUE BATISTA BARBOSA

ENSINAMENTOS OBTIDOS PARA A NOSSA DOCTRINA DE OPERAÇÕES DE PAZ

DIANTE DA EXPERIÊNCIA NO HAITI:

A Gestão dos Ensinos Obtidos no Haiti pelo Corpo de Fuzileiros Navais.

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CF(FN) Haroldo C. da Silveira

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2010

RESUMO

Operando em um ambiente de crescente complexidade e incerteza, onde novas tecnologias estão gerando operações altamente dinâmicas e complexas, as Forças Armadas do século XXI precisam estar capacitadas a dominar o fator que, hoje em dia, é considerado fundamental para que se consiga obter uma vantagem determinante sobre seus adversários: o conhecimento. A Gestão do Conhecimento é uma ferramenta que facilita a criação e o uso do conhecimento e que pode ser empregada sob diversas formas. Uma delas é o sistema de lições aprendidas. O Corpo de Fuzileiros Navais vem adotando, desde 2008, um modelo de lições aprendidas para gerir os ensinamentos obtidos na Operação de Paz do Haiti, o qual ainda está em desenvolvimento. Para melhor aproveitar esses conhecimentos, é importante que esse sistema explore corretamente todos os aspectos envolvidos nesse processo. A análise desse sistema, à luz de modelos propostos na teoria da Gestão do Conhecimento, identificou que há a necessidade de se estimular o processo de criação do conhecimento, melhorar sua capacidade de coleta, sem comprometer sua capacidade de análise, incentivar a mudança da cultura organizacional e desenvolver ferramentas que permitam explorar a Inteligência Coletiva. Da análise dos modelos empregados pelo *United States Marine Corps* e pelo Exército Brasileiro, verificou-se que um esforço de coleta direcionada de conhecimentos *in loco*, a criação de um ponto focal de coleta, avaliação e disseminação de conhecimentos dentro da estrutura do Corpo, a inclusão de um método de difusão ativa das lições aprendidas e a realização de fóruns e debates *on-line* direcionados, aliada a uma estratégia de incentivo e recompensa e a uma campanha de divulgação poderiam minimizar as deficiências identificadas no sistema. Porém, mesmo com a adoção dessas medidas, nenhum modelo de Gestão do Conhecimento será bem sucedido se não houver o envolvimento e o comprometimento de toda a organização e, para isso, faz-se necessário que essa iniciativa conquiste os corações e mentes de todos os indivíduos que fazem parte dela.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Sistema de Lições Aprendidas. Operações de Paz.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
2	A TEORIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	7
2.1	A Criação do Conhecimento Organizacional.....	8
2.2	A Tecnologia de Informática e Comunicação na Gestão do Conhecimento.....	11
3	A OPERAÇÃO DE MANUTENÇÃO DE PAZ NO HAITI E A ESPIRAL DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	15
4	A GESTÃO DOS ENSINAMENTOS OBTIDOS NO HAITI PELO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS.....	19
4.1	O Sistema de Gestão de Lições Aprendidas	21
4.2	Análise à Luz da Teoria da Gestão do Conhecimento.....	23
5	O MODELO DE GESTÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS DO UNITED STATES MARINE CORPS.....	26
5.1	Análise à Luz da Teoria da Gestão do Conhecimento.....	28
6	O MODELO DE GESTÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS EM OPERAÇÕES DE PAZ DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	31
6.1	Análise à Luz da Teoria da Gestão do Conhecimento.....	34
7	CONCLUSÃO	37
	REFERÊNCIAS.....	40

ANEXOS..... 42

APÊNDICES..... 49

1 INTRODUÇÃO

A partir do final do Século XX, começou-se a perceber que a sociedade industrial¹ estava sendo substituída por um novo padrão de sociedade, onde os fatores de produção² estavam perdendo valor para outro recurso: o conhecimento. Assim, surgiu o conceito de Sociedade do Conhecimento³, baseada no capital humano⁴ e intelectual.

Só recentemente, as organizações passaram a dar importância ao gerenciamento do conhecimento organizacional. Assim, surgiu a necessidade de desenvolver processos que gerem, armazenem, organizem, disseminem e apliquem o conhecimento produzido e utilizado na empresa de modo sistemático, explícito, confiável e acessível à organização (McGEE; PRUSAK, 1994). Foi desenvolvida, então, a Teoria da Gestão do Conhecimento.

Atualmente, o ambiente operacional militar está cada vez mais caracterizado pelo ritmo acelerado da mudança tecnológica e pela necessidade de constante adaptação da doutrina e da organização. Tais características significam que o treinamento e o aprendizado devem se tornar mais rápidos e efetivos. A gestão do conhecimento, que facilita a criação e o uso do conhecimento para inovação e valor aumentados, pode ter uma profunda influência na mudança doutrinária antecipada pela Revolução dos Assuntos Militares⁵ do século XXI.

Nesse contexto, o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) tem tido uma oportunidade ímpar de adquirir conhecimentos operacionais com a participação na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti, a qual tem se mostrado um excelente laboratório para o

¹ Caracterizada pela atividade produtiva exterior ao quadro familiar, a concentração da mão-de-obra, um cálculo econômico racional e a acumulação do capital e orientação para o crescimento (ARON, 1963).

² Que este autor define como mão-de-obra, matéria-prima e capital.

³ Novo modelo de organização das sociedades baseado em um modo de desenvolvimento social e econômico onde a informação, como meio de criação de conhecimento, desempenha papel fundamental na produção de riqueza e na contribuição para o bem-estar e qualidade de vida dos cidadãos (POLIZELLI; OZAKI, 2007).

⁴ Representado pelo conjunto de capacitações que as pessoas adquirem por meio da educação, do treinamento e da própria experiência (CRAWFORD, 1994).

⁵ Grande mudança na natureza da guerra, resultante do emprego de novas tecnologias as quais, combinadas com as dramáticas mudanças na doutrina, nos conceitos operacionais militares, alteram profundamente o caráter e a conduta das operações militares (TURNER apud LONGO, 2007).

desenvolvimento de táticas, técnicas e procedimentos operativos úteis a esse e a outros tipos de operação. Porém, se esses conhecimentos não estiverem sendo devidamente gerenciados, eles não serão capazes de beneficiar o CFN como um todo.

Este trabalho tem o propósito de analisar a maneira com que o CFN vem gerindo os ensinamentos obtidos no Haiti, identificando suas deficiências e procurando propor alternativas para minimizá-las e foi elaborado por meio de técnicas de documentação direta, em entrevistas, e indiretas, pela pesquisa bibliográfico-documental, fundamentada em livros, periódicos e artigos atinentes ao tema.

Para alcançar o propósito acima, este trabalho está estruturado em uma introdução, cinco capítulos e uma breve conclusão: no primeiro capítulo serão apresentados e analisados conceitos da Teoria da Gestão do Conhecimento e do emprego de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), de forma a permitir a construção de uma ferramenta que permita a análise dos três modelos de gestão citados anteriormente.

No segundo capítulo, será descrito como ocorre a criação do conhecimento na Operação de Manutenção da Paz no Haiti e analisada a relação desse processo com a estrutura de criação proposta na teoria, dentro do conceito de espiral do conhecimento que será apresentado posteriormente.

No terceiro capítulo, o modelo adotado pelo CFN para a gestão dos ensinamentos obtidos no Haiti será apresentado e analisado, empregando-se para isso o modelo adotado como ferramenta no primeiro capítulo, de modo a identificar suas deficiências.

Nos quarto e quinto capítulos, os modelos de gestão de lições aprendidas do United States Marine Corps e o de gestão de lições aprendidas em Operações de Paz do Exército Brasileiro serão descritos e analisados, buscando levantar suas virtudes e limitações.

Por fim, este autor procurará propor alternativas às deficiências identificadas no terceiro capítulo, dentre as virtudes levantadas nos demais modelos analisados.

2 A TEORIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Ricardo Naveiro (2010), o conhecimento pode ser definido a partir do entendimento conceitual de dado e informação. Para Schreiber *et al* (apud FIALHO *et al*, 2006) dados são sinais desprovidos de interpretação ou significado. São números, palavras, figuras, textos, gráficos ou qualquer sinal desprovido de contexto. Já a informação é um conjunto de dados que se tornam compreensíveis após processados e associados a um contexto. Esse conjunto de informações contextualizadas, gerando ações ou decisões, constitui o conhecimento a respeito de determinado assunto.

Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997) classificam o conhecimento sobre determinado assunto como explícito ou tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em palavras e números e que pode ser facilmente articulado na linguagem formal e compartilhado dentro da organização. “É processado, armazenado e transmitido eletronicamente de forma rápida” (FIALHO *et al*, 2006, p. 77). Já o conhecimento tácito é pessoal e específico a um contexto. É obtido através da prática e, por isso, está profundamente enraizado nas experiências de cada um, bem como em suas emoções, valores e ideais. Possui natureza subjetiva e intuitiva, sendo, assim, difícil de ser formulado, comunicado e, por consequência, compartilhado (FIALHO *et al*, 2006).

Pois, para que possa ser comunicado e partilhado dentro da organização, o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre – de tácito em explícito e, conforme veremos, novamente em tácito – que o conhecimento organizacional é criado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 8).

O novo conhecimento sempre começa com um indivíduo. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que, apesar de se empregar a expressão conhecimento “organizacional”⁶, a

⁶ Definição de Davenport e Prusak (2001, p. 6): conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

organização não é capaz de criar conhecimento por conta própria, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. Segundo FIALHO *et al* (2006), a criação de novos conhecimentos requer um processo de auto-renovação em nível pessoal e organizacional, em que o verdadeiro contexto onde grande parte da conversão ocorre é no nível grupo.

2.1 A Criação do Conhecimento Organizacional

Nonaka e Takeuchi (1997) pressupõem que a efetiva criação do conhecimento organizacional ocorre por um processo em espiral, pela interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito em um ciclo dinâmico e contínuo, o que lhes permite postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento:

- a) socialização – quando se cria conhecimento tácito a partir de conhecimento tácito, mediante o compartilhamento de experiências, trabalho tipo mestre-aprendiz (observação, imitação e prática) e diálogo frequente e comunicação “face a face;
- b) externalização – quando se cria conhecimento explícito a partir do conhecimento tácito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Por criar conceitos novos e explícitos, é a chave para a criação do conhecimento;
- c) combinação – quando se cria conhecimento explícito a partir de conhecimento explícito, pela combinação de um novo conhecimento com uma informação preexistente. É provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento existente em uma rede, “cristalizando-se assim um novo produto, serviço ou sistema gerencial” (FIALHO *et al*, 2006, p. 112); e

d) internalização – quando se incorpora conhecimento explícito ao conhecimento tácito no processo de aprendizado durante a execução de atividades. Está relacionada ao “aprender fazendo”. A transferência do conhecimento explícito fica facilitada por documentos ou manuais.

O novo conhecimento tácito precisa, então, ser novamente socializado com outros membros da organização, de forma a viabilizar a criação do conhecimento organizacional. Inicia-se, assim, uma nova espiral de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Essa espiral do conhecimento também ocorre em outra dimensão, ao ampliar organizacionalmente o conhecimento em diferentes níveis: indivíduo, grupo, organização até a corporação (FIALHO *et al*, 2006). Para essa dimensão, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem um modelo de cinco fases para o processo de criação do conhecimento, que compreende: compartilhamento do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificação dos conceitos; construção de um arquétipo; e difusão interativa do conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento tácito é a primeira fase desse processo e corresponde à socialização. Dadas as características do conhecimento tácito, é uma etapa crítica da criação do conhecimento, pois requer o desenvolvimento de confiança mútua entre os indivíduos, o que seria facilitado pelo emprego de equipes auto-organizadas⁷.

Na fase da criação de conceitos, ocorrerá a conversão do conhecimento tácito em um novo conceito, num processo semelhante à externalização. Dentro da equipe, o modelo mental tácito compartilhado é “verbalizado em palavras e frases e, finalmente, cristalizado em conceitos explícitos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 98).

O novo conceito deve, então, ser validado pela organização, a fim de determinar se vale realmente a pena desenvolvê-lo. Isso ocorre na fase da justificação dos conceitos.

⁷ Formadas por membros de vários departamentos funcionais trabalhando juntos para alcançar uma meta comum (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 97).

Cabe à alta gerência formular os critérios de justificação, de acordo com a estratégia estabelecida (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na quarta fase, “o conceito justificado é transformado em algo tangível ou concreto, ou seja, um arquétipo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 100). O conhecimento recém-criado é combinado com o conhecimento explícito existente para construir o arquétipo, o que torna essa fase semelhante à combinação. Por último, o novo conceito criado, justificado e transformado em modelo extrapola o nível individual/equipe e é difundido dentro da divisão, para outras divisões ou, até mesmo, para fora da organização, na chamada difusão interativa do conhecimento.

Para tornar a criação do conhecimento realmente dinâmica, o conhecimento criado em um nível precisa ser amplificado aos diferentes níveis da organização. Somente através da difusão interativa do conhecimento as empresas podem obter os verdadeiros benefícios da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 139).

Logo, na opinião deste autor, o fato do conhecimento existir dentro de uma organização não é suficiente para garantir que exista o conhecimento organizacional. Faz-se necessário criar condições para que ele se desenvolva. A criação do conhecimento é facilitada pela gestão deliberada do ciclo da espiral.

Para FIALHO *et al* (2006), a Gestão do Conhecimento é um conjunto de ferramentas que visam facilitar os processos de construção do conhecimento, agregando valor às informações e distribuindo-as. Ela desenvolve sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais (BARROSO; GOMES, 2000). Como resulta de um processo de mudança cultural das organizações, cada organização deve desenvolver modelos específicos que respeitem suas características, necessidades e ambiente de atuação.

Essa mudança cultural requer que a alta administração da organização crie mecanismos para mensurar, desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento na organização (FIALHO *et al*,2006). Um dos mais eficientes métodos para se gerir o

conhecimento é o acúmulo de lições aprendidas⁸, pois o registro e a disseminação dessas lições colhidas da prática permitem o aprendizado. As boas experiências ou as mal sucedidas serão sempre fundamentais para o futuro da organização, evitando a repetição dos erros e a “reinvenção da roda” (STEWART, 1998).

Segundo Snider *et al* (2002), o termo sistema de lições aprendidas se refere a atividades pessoas e produtos que apóiam o registro, coleta e disseminação de lições aprendidas nas organizações. Esses sistemas podem focar em experiências negativas, como falhas, deficiências e outros problemas a serem evitadas, ou em positivas, como técnicas inovadoras e melhores práticas a serem copiadas.

Contudo, para Snider *et al* (2002, p. 72, tradução nossa) “a mera implementação de um sistema de lições aprendidas não garante que os membros da organização irão usá-lo, seja para gerar lições, seja para procurar aquelas aprendidas por outros”. Razões para isso são geralmente atribuídas a questões de motivação e cultura organizacional. Tais questões poderiam ser combatidas por meio de uma campanha de divulgação do sistema e pela adoção de recompensas e incentivos a sua utilização (SNIDER *et al*, 2002).

Assim, no entendimento deste autor, as organizações que desejam explorar o conhecimento organizacional devem construir um modelo próprio de Gestão do Conhecimento. Um modelo viável é o sistema de lições aprendidas, que deve ser adotado junto com outras medidas que preparem a organização para sua implantação.

2.2 A Tecnologia de Informática e Comunicação na Gestão do Conhecimento

A função de um sistema de Gestão do Conhecimento deve ser “identificar,

⁸ Segundo Sá *et al* (2010), as lições aprendidas são narrativas de experiências nas quais se registra o que aconteceu, o que se esperava de acontecimento, a análise das causas das diferenças entre ambas e o que foi aprendido no processo. Para o Exército Norte-Americano (EUA, 1997), são conhecimentos e experiências validados derivados de observações e estudo histórico de treinamentos militares, exercícios e operações de combate.

armazenar, reutilizar, partilhar e avaliar o conhecimento, permitindo a fácil reutilização de informações de um repositório de tipos heterogêneos de informação” (GILL apud FIALHO *et al*, 2006, p. 132). Para FIALHO *et al* (2006), o processo de armazenagem desse conhecimento pode ser uma das partes mais difíceis na implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento.

Segundo Santos e Santana (2002), o processo de Gestão do Conhecimento explícito, existente na organização, requer que haja uma interação entre os usuários que detêm e os que irão registrar o conhecimento. Os sistemas e tecnologias da informação dão um apoio fundamental aos projetos de Gestão do Conhecimento por facilitarem e incentivarem as pessoas a se unirem, a tomar parte de grupos e a interagir em redes de aquisição e troca de informações, além de compartilhar problemas, perspectivas, idéias e soluções em seu dia-a-dia.

O papel das tecnologias da informação é o de ampliar a internalização da informação e o de apoiar o processo de aprendizagem; fornecer links junto às fontes de conhecimento para criar amplos e profundos fluxos de conhecimento e fornecer mecanismos de integração do conhecimento para criar competência organizacional (FIALHO *et al*, 2006, p. 61).

Nesse sentido, este autor considera que o surgimento da internet e do ambiente em rede representou uma inovadora ferramenta de comunicação, que permitiu novas formas de interação social, capazes de produzir conhecimento de forma coletiva, trocando informações à distância, com grande velocidade.

Cavalcanti e Nepomuceno (2007) definiram como inteligência coletiva⁹ essa forma de produzir conhecimento nas chamadas comunidades de rede. O efeito sinérgico entre os elementos envolvidos nessas comunidades dinamiza a produção do conhecimento, tendo em vista que todos os usuários são produtores e consumidores da informação.

Cavalcanti e Nepomuceno (2007) definiram, também, dez passos para se

⁹ Nova forma de produzir conhecimento em rede, identificada por Pierre Levy, através de conexões sociais e ações dirigidas por comunidades, que se utilizam ou se apropriam de ferramentas interativas disponíveis nos ambientes de rede – Internet, Intranet, Extranet e outras (Cavalcanti e Nepomuceno, 2007, p. 35).

implantar um projeto de inteligência coletiva em rede, conforme consta do Anexo A. Desses, a escolha da ferramenta a ser utilizada é um dos fatores primordiais no sucesso de implantação desse tipo de projeto. O Anexo A apresenta, ainda, alguns requisitos que essa ferramenta de inteligência coletiva deve dispor para gerenciar o conhecimento de forma eficaz.

Entretanto, este autor entende que seria exagerado considerar que as TIC sejam a base da Gestão do Conhecimento. A criação do conhecimento depende da mente humana. É nela que está localizado o capital intelectual. A tecnologia da informação é apenas parte do processo para gerenciar o conhecimento, e não seu sinônimo. A ênfase exagerada nas TIC pode acarretar o negligenciamento de outras fontes de informação.

O que precisamos lembrar é que esta nova tecnologia da informação é somente um sistema de distribuição e armazenamento para intercâmbio do conhecimento. Ela não cria conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades (DAVENPORT; PRUSAK, 2001, p. 21-22)

De acordo com FIALHO *et al* (2006), as ferramentas tecnológicas utilizadas num sistema de Gestão do Conhecimento devem estar alinhadas com as estratégias da empresa, para que haja a integração entre os negócios da empresa, o conhecimento gerado e a tecnologia utilizada. Desta forma, este autor conclui que faz-se necessário um planejamento detalhado de como essas tecnologias participarão do processo de aprendizagem organizacional.

Assim, no entendimento deste autor, a criação do conhecimento é uma cadeia dinâmica de eventos: criar, coletar, validar, compartilhar, adaptar e usar. Se essa cadeia é bem gerida, o conhecimento individual se transforma em conhecimento de grupo, o qual, então, se transforma em conhecimento organizacional. A teoria da Gestão do Conhecimento busca propiciar às organizações o entendimento da sistemática da criação do conhecimento para que elas possam influenciar esse processo, buscando criar iniciativas para incentivá-lo e controlá-lo, amplificando o resultado final de acordo com os interesses da organização.

Desta forma, na opinião deste autor, essa teoria é uma ferramenta bastante apropriada para se analisar como o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) está gerindo os ensinamentos obtidos na Operação de Paz no Haiti. Para isso, pode-se, inicialmente, identificar como os quatro modos de conversão do conhecimento estão se desenvolvendo naquela atividade. Em seguida, pode-se valer do modelo de cinco fases para o processo de criação do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi, para analisar os fatores que afetam esse processo e propor soluções que permitam aperfeiçoar-los. Para complementar essa análise, este autor entende que é importante, também, verificar se a TIC adotada pela MB é apropriada à ferramenta ou modelo de Gestão do Conhecimento implementado, como instrumento para maximizar sua capacidade de criar, gerir e utilizar o conhecimento em benefício próprio.

3 A OPERAÇÃO DE MANUTENÇÃO DA PAZ NO HAITI E A ESPIRAL DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Segundo o Capitão-de-Corveta (FN) Luis Renato Joras de Oliveira, em entrevista que consta do Apêndice A, as Forças Armadas brasileiras participam, desde 2004, da Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH), instaurada por mandato do Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas (ONU), para restaurar a ordem naquele Estado, após um período de intensa instabilidade política e social e violência descontrolada, que resultou na deposição do governo naquele ano.

O Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) integra o contingente brasileiro com um efetivo de 299 militares, que compõem o Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais HAITI (GptOpFuzNavHAITI). Sua composição envolve militares de diversas Organizações Militares (OM) da Marinha do Brasil (MB), com diversas qualificações, que são concentrados seis meses antes da data prevista para sua ida e passam por um intenso programa de preparação (OLIVEIRA, 2010)

Cada contingente permanece em operação naquele país por seis meses, quando então é totalmente renovado. Durante esse período, as tropas participam de uma intensa rotina de atividades voltadas para a manutenção de um ambiente seguro e estável no Haiti, além de realizarem diversas ações de cunho social, como o auxílio à distribuição de alimentos e água, suporte a instituições de ensino/saúde e o desenvolvimento de iniciativas culturais e profissionalizantes. Tudo isso, em um ambiente de grande tensão, decorrente da constante insatisfação popular, da possibilidade de conflito com gangues armadas, da falta de infraestrutura, do risco de desastres naturais e do afastamento familiar, ambiente esse comum a quase todos os cenários de crise (OLIVEIRA, 2010).

Nesse contexto, e também em decorrência da própria estrutura de emprego das

forças militares, tais atividades são sempre realizadas por equipes de composição fixa, que interagem constantemente internamente e entre si (OLIVEIRA, 2010), o que cria, na opinião deste autor, um ambiente amplamente favorável ao fortalecimento dos laços de confiança e camaradagem e à troca de experiências pela observação, imitação e prática (nos moldes das equipes auto-organizadas). Este autor conclui, então, que a total imersão naquela realidade de caos e compartilhamento de experiências cria as condições necessárias à socialização do conhecimento (conversão do conhecimento tácito em tácito).

Ao término do período de seis meses, o contingente retorna para o Brasil e é desativado, com seus componentes retornando às suas OM de origem. De acordo com o CMG (FN-RM-1) Pedro Antonio de Oliveira, em entrevista constante do Apêndice B, a partir de 2009, por ocasião de seu regresso da missão, todos os componentes do GptOpFuzNavHAITI passaram a ser entrevistados por militares pertencentes ao Centro de Estudos do CFN (CECFN), de modo a registrar os ensinamentos obtidos com as experiências vividas na missão em um banco de dados de lições aprendidas.

Além disso, segundo a entrevista do CF(FN) Alexandre Aballo Nunes, Apêndice C, após o regresso de cada contingente, a Escola de Operações de Paz do CFN (EOPAZ) organiza uma Jornada de Operações de Paz, onde o Comandante da tropa que regressou e alguns de seus Oficiais compartilham suas experiências com quem está se preparando para a missão e com representantes de vários setores do CFN. A EOPAZ também reúne, por meio de relatórios bimestrais, os conhecimentos de militares que estão em missões de paz da ONU exercendo funções individuais, como membros de Estados-Maiores de Força¹⁰ e Observadores Militares. Nessas atividades, este autor identifica a externalização dos conhecimentos (conversão do conhecimento tácito em explícito).

Posteriormente, alguns dos militares que regressaram da missão serão selecionados

¹⁰ Órgão de assessoria do Comando de uma organização militar operativa.

para participar da preparação do próximo contingente formado para ir ao Haiti. As normas e publicações em vigor na MB ainda não incluem os novos conhecimentos que estão sendo adquiridos no Haiti, além de não detalharem adequadamente os diversos procedimentos operativos que devem ser adotados pela tropa durante a Missão. São, então, preparadas instruções e adestramentos baseados nos conhecimentos existentes e naqueles que esses militares recém chegados adquiriram na missão¹¹, buscando transferí-los e consolidá-los por meio de vários treinamentos práticos (OLIVEIRA, 2010). Assim, na visão deste autor, ocorrem a combinação e a internalização do conhecimento (“aprender fazendo”).

Chegando no Haiti, esse novo contingente passa por um período de adaptação junto com o que está encerrando sua participação. Os Fuzileiros Navais recém chegados são mesclados com os que já estão na Missão há mais tempo, acompanhando e observando as diversas atividades, ambientando-se o mais rápido possível à situação real e adquirindo na prática os conhecimentos mais recentes desenvolvidos por eles (OLIVEIRA, 2010). Para este autor, esse período representa o final do período de internalização e o início de um novo período de socialização, a medida que o elevado dinamismo e complexidade das tarefas realizadas provocam, constantemente, novas situações, exigindo dos Fuzileiros Navais uma elevada capacidade de adaptação às mudanças e produzindo informações e conhecimentos distintos e inéditos, que serão, novamente, compartilhados.

Este autor entende que, ao longo de todas essas fases, pode-se observar todos os modos da conversão de conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi e avaliar quais os aspectos que podem ser aperfeiçoados para que a aprendizagem organizacional seja ampliada como um todo.

No que tange à socialização, o ambiente da Missão no Haiti mostrou-se extremamente favorável à criação e ao compartilhamento do conhecimento tácito. Já a

¹¹ Pelas próprias experiências – tácitos – ou pelas experiências dos outros – explícitos (nota do autor).

externalização, até 2009, era limitada aos relatórios preenchidos pelos que exerceram funções de maior relevância e a iniciativas individuais, principalmente daqueles que participavam da preparação dos contingentes futuros. Logo, muito do conhecimento tácito adquirido não se propagava pelo CFN. Com o preenchimento de um questionário por todos os militares e as Jornadas de Operações de Paz, houve um esforço organizacional bem mais amplo e, acredita-se, mais eficiente para explicitar esses conhecimentos.

Quanto à combinação, ela ocorre apenas no nível individual ou, no máximo, novamente, dentro da equipe encarregada de preparar novos contingentes. Não há uma ação organizacional buscando comparar os novos conhecimentos que estão sendo inseridos no banco de dados da missão, com o que já existe na doutrina e no próprio sistema.

Por fim, a internalização também acaba ficando restrita aos militares que participaram ou participarão da Missão. A transferência do conhecimento explícito fica limitada pela falta de documentos e manuais atualizados contendo esses conhecimentos e de uma ferramenta da TIC que facilite sua disseminação, o que impede, ou pelo menos dificulta, a sua propagação pelo CFN como um todo.

Pode-se, então, concluir que, embora novos conhecimentos estejam sendo criados com a participação de militares do CFN na Operação de Paz no Haiti, esses conhecimentos não conseguem se propagar ou difundir pela organização de modo mais amplo por não haver um esforço direcionado para que isso ocorra, principalmente para sua combinação e internalização.

4 A GESTÃO DOS ENSINAMENTOS OBTIDOS NO HAITI PELO CFN

Segundo o CF(FN) Gilberto Rodrigues Pimentel Junior, em entrevista e este autor, Apêndice D, compete ao Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN), por meio da Divisão de Pesquisa e Doutrina, coletar, analisar, gerenciar e disseminar os conhecimentos obtidos em exercícios, experimentação e operações reais, com vistas ao aperfeiçoamento da doutrina do CFN. Convém ressaltar que, para o CGCFN, uma lição aprendida é tratada, inicialmente, como um dado, até que seja verificado o real potencial que ela tem para provocar uma mudança efetiva de procedimentos ou comportamento. Essa avaliação cabe à Comissão Permanente para Estudo do Detalhamento Doutrinário (CoPEDD), uma equipe de analistas experientes, em um processo detalhado e criterioso. Obviamente, no entendimento deste autor, todo esse trabalho analítico das lições aprendidas requer um considerável tempo até que os conhecimentos considerados válidos possam ser aprovados e incorporados à doutrina de emprego dos Grupamentos Operativos e disseminados para todos os militares.

Infelizmente, o ritmo da preparação dos contingentes não permite que o setor operativo espere pela inclusão das lições aprendidas nos manuais para que elas sejam incorporadas a essa preparação. Além disso, nem todos os conhecimentos obtidos no Haiti têm a profundidade necessária para fazerem parte da doutrina. Muitos deles representam apenas boas práticas ou procedimentos operativos que se mostraram adequados àquele contexto (OLIVEIRA, 2010). Assim, no entendimento deste autor, várias táticas, técnicas e procedimentos adotados na prática pelos Fuzileiros Navais no Haiti não estão e, talvez, nunca estejam registrados nos manuais doutrinários do CFN. Tal fato enfraquece a sistemática de validação e reduz a amplitude de alcance desses conhecimentos.

Como forma de minimizar esses óbices e orientar e padronizar a condução do

treinamento dos GptOpFuzNav, o setor operativo desenvolve uma série de documentos formais chamados Procedimentos Operativos Padronizados (POP) para serem empregados como referência doutrinária. Apesar de conterem conhecimentos ainda não validados como doutrina, tais documentos possuem um processo formal de aprovação que garante a confiabilidade do seu conteúdo. Além disso, são atualizados de forma mais rápida e abrangem um nível maior de detalhamento (OLIVEIRA, 2010).

Apesar de toda essa estrutura, este autor não considera que houvesse no CFN um projeto específico para a gestão dos ensinamentos obtidos no Haiti, principalmente pela falta de uma estratégia que permitisse a unidade de esforços e a distribuição e coordenação de tarefas e responsabilidades entre as OM envolvidas nesse processo. Buscando dar um primeiro passo nessa direção, o Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais decidiu, em 2008, criar a Escola de Operações de Paz do CFN para, entre outras coisas, reduzir as dificuldades concernentes à incorporação das experiências adquiridas geradas pela relativa fragmentação do conhecimento e pela falta de formalização da estrutura, conforme descrito no Anexo D (BRASIL, 2008a). Dentre as tarefas a ela atribuídas, estão as de consolidar o conhecimento e as experiências adquiridas em Operações de Paz, manter um banco de dados atualizado de oficiais e praças, com suas respectivas experiências em operações de paz, e realizar Seminários e Jornadas de Operações de Paz (NUNES, 2010).

Da mesma forma, ainda em 2008, o CGCFN decidiu desenvolver o Sistema “Lições Aprendidas”, que funcionaria como um banco de dados, repositório de experiências adquiridas pelo CFN em operações reais e em outras atividades. Foi determinado que um projeto-piloto abordando a participação do CFN na MINUSTAH iniciasse a implantação do sistema, conforme documento constante do Anexo E – Mensagem de Origem do Sistema “Lições Aprendidas”. A gerência do sistema ficou a cargo do Centro de Estudos do CFN, que também ficou com a responsabilidade de entrevistar os militares recém chegados do Haiti,

buscando captar os ensinamentos obtidos na Missão, validar as lições a serem inseridas no sistema e disseminá-las para os setores interessados no conhecimento. (OLIVEIRA, P.A., 2010). Foi criado, então, o Sistema ATHENA, que ainda encontra-se em fase de desenvolvimento.

4.1 O Sistema de Gestão de Lições Aprendidas

Como consta do Anexo E - Mensagem de Origem do Sistema “Lições Aprendidas”, o CGCFN definiu que, inicialmente, o sistema teria como propósito principal produzir conhecimentos explícitos decorrentes das experiências vividas pelos Fuzileiros Navais em Operações de Paz, proporcionando a melhoria do desempenho operacional do CFN. Deveria, ainda, permitir o gerenciamento *on-line* da coleta, armazenamento, análise, gerenciamento e disseminação de lições aprendidas e o intercâmbio de conhecimento entre os usuários do sistema (BRASIL, 2008b). Como visão de futuro, este autor entende que esse projeto piloto deverá ser ampliado para abranger lições aprendidas em adestramentos, exercícios de operações conjuntas ou de força singular, em intercâmbios e exercícios com nações amigas e em operações reais.

Conforme citado anteriormente, a coleta de dados do sistema é feita pelo CECFN, que se dedica à realização de entrevistas com os militares que regressam de missões de paz e de levantamentos de dados em relatórios de fim de comissão, trabalhos de pesquisa e acadêmicos (OLIVEIRA, P.A., 2010). A EOPAZ também participa dessa tarefa, realizando a coleta de lições durante as Jornadas de Operações de Paz (NUNES, 2010). Futuramente, a coleta de dados será feita diretamente por meio do sistema, que permitirá a qualquer militar cadastrado inserir um relato que ele julgue válido ou pertinente, sem a necessidade de se realizar uma entrevista (OLIVEIRA, P.A., 2010).

Após sua coleta e antes de serem inseridas no sistema, as informações colhidas são avaliadas por uma equipe de especialistas do CECFN, ou adjudicados a ele. Quando o ATHELA estiver plenamente desenvolvido, o fato observado será encaminhado para a célula de análise, que poderá, também, solicitar a avaliação das OM que poderão ser afetadas ou que possuem interesse em determinado conhecimento antes que o mesmo seja disseminado. Por fim, é feita a revisão de todos os aspectos levantados, cabendo ao encarregado do Centro de Estudos a aprovação da lição aprendida antes do seu armazenamento e distribuição (OLIVEIRA, P.A., 2010), o que, na opinião deste autor, assegura a sua adequabilidade e coerência com as normas doutrinárias existentes.

Devido à amplitude de assuntos que surgem nesse processo, o CGCFN estabeleceu categorias para agrupar os conhecimentos, buscando enquadrar todo o espectro de atividades que compõem uma capacidade operacional. Essas categorias são: Doutrina, Organização, Treinamento, Material, Liderança, Pessoal e Instalações (conhecidas pelo acrônimo DOTMLPI) (JUNIOR, 2010). Desta forma, este autor considera que são produzidos conhecimentos distintos e afetos aos diversos setores da MB, os quais poderão empregá-los no aperfeiçoamento de suas atividades.

Por último, ocorre a disseminação dos conhecimentos produzidos. Parte dessa disseminação fica a cargo da EOPAZ durante a realização de palestras, aulas (para os diversos cursos do CFN), seminários, pela condução das Jornadas de Operações de Paz e pela participação no preparo dos contingentes (NUNES, 2010). Outra parte é feita pelo CECFN, por meio periódicos impressos e *on-line*. Em última instância, o CGCFN se valerá do sistema para atualizar os manuais e incorporar, definitivamente, os novos conhecimentos na doutrina (JUNIOR, 2010). Quando o ATHENA estiver concluído, qualquer militar poderá se cadastrar para ter acesso às lições, sendo que serão definidos perfis de usuário adequando sua necessidade de conhecimento ao nível apropriado de informação (OLIVEIRA, P.A., 2010).

4.2 Análise à Luz da Teoria da Gestão do Conhecimento

Conforme citado anteriormente, este autor usará o modelo de cinco fases para o processo de criação do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), como base para analisar o modelo de gestão dos ensinamentos obtidos no Haiti empregado pelo CFN. Neste caso, este autor entende que, como visto no Capítulo 2, o ambiente da Operação de Paz no Haiti apresenta condições favoráveis ao compartilhamento do conhecimento tácito, embora o CFN não realize ações específicas que estimulem esse processo.

A criação de conceitos é caracterizada pela externalização dos conhecimentos, realizada pelas equipes de coleta e pela EOPAZ. Contudo, na opinião deste autor, o fato dessa coleta se dar por meio de uma entrevista somente após o regresso da missão faz com que ela não seja oportuna, pois muitos dos conhecimentos tácitos adquiridos pelos militares ao longo da missão já não estarão latentes em suas mentes ou poderão ser julgados pelos próprios como não-relevantes. Outro aspecto relevante é que emprego de um questionário pré-formatado pode conduzir o raciocínio do entrevistado, cerceando a livre extrapolação das idéias.

A partir do momento que o ATHENA passar a receber as experiências de qualquer militar cadastrado, os óbices citados acima serão bastante atenuados. Porém, o sistema passará a lidar com uma gama de conhecimentos muito mais ampla, o que exigirá maior capacidade de avaliação do conteúdo, a fim de garantir sua confiabilidade.

A justificação dos conceitos é atendida pela análise dos ensinamentos feita pelo CECFN antes de seu armazenamento no ATHENA. A possibilidade de outras unidades e militares adjudicados, além dos analistas do CECFN, participarem da análise das lições, enriquece o processo de justificação e aumenta sua confiabilidade. Contudo, ainda não é possível avaliar se essa sistemática permitirá a disseminação tempestiva dos conhecimentos ou se o tempo consumido nessa validação será excessivo.

Após a validação dos ensinamentos, o ATHENA será um instrumento muito importante para construir o arquétipo, pois permitirá que o CECFN utilize os conhecimentos existentes no próprio sistema, que já estarão agrupados dentro das categorias citadas anteriormente. Nos conceitos de maior abrangência e/ou profundidade doutrinária, a responsabilidade será da Divisão de Pesquisa e Doutrina do CGCFN, junto com a CoPEDD, por meio da revisão da doutrina existente.

Por último, a disseminação dos conhecimentos pelo ATHENA, pelas publicações existentes e pelas atividades da EOPAZ permitirá, em tese, a sua difusão interativa pelo CFN, alcançando os diversos níveis da organização. Contudo, na experiência deste autor, a falta de recursos de TIC disponíveis para o livre acesso ao sistema e de uma cultura organizacional de consulta a essas fontes de conhecimento poderá se tornar um obstáculo. Na visão deste autor, a priorização de investimentos para a aquisição e manutenção de meios nos diversos setores e a implementação de uma campanha de divulgação do sistema e pela adoção de recompensas e incentivos a sua utilização, como proposto por Snider *et al* (2002), serão fundamentais para o sucesso desse projeto.

Este autor considera, ainda, que, dentro do conceito de Inteligência Coletiva, definido no Capítulo 1, a ausência de ferramentas no ATHENA que facilitem o fluxo de conhecimentos, como a criação de enquetes, a realização de chats e a criação de documentos colaborativos (CAVALCANTI; NEPOMUCENO, 2007), limita o potencial de integração do sistema e o desenvolvimento de todas as fases citadas.

Da análise acima, este autor conclui que o modelo adotado pelo CFN de gestão dos ensinamentos obtidos no Haiti, baseado em um sistema de lições aprendidas, abrange todas as fases propostas por Nonaka e Takeuchi. Este autor considera que o sistema, por si só, já é um grande avanço que o CFN dá para se adaptar os tempos atuais. Além disso, o emprego de elementos diversificados para analisar as lições proporcionará um juízo de valor mais

preciso e, conseqüentemente, um conhecimento melhor e os meios usados na sua difusão tem o potencial necessário para assegurar sua ampla absorção pela instituição. Contudo, alguns aspectos do sistema podem ser melhorados, como a falta de ações específicas para estimular o processo de criação do conhecimento, a necessidade de ampliar a capacidade de coleta sem comprometer a capacidade de análise do conteúdo, a necessidade de ações que incentivem a mudança da cultura organizacional e ferramentas que ampliem o potencial do ATHENA e a falta de uma estrutura de IC adequada. Este último fator requer um esforço organizacional para a aquisição e manutenção de meios no núcleo do sistema, mas também em todos os setores do CFN, principalmente o operativo. Já para os demais fatores, este autor buscará, na análise de outros modelos utilizados por organizações similares, encontrar alternativas que permitam o aprimoramento do sistema.

5 MODELO DE GESTÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS DO UNITED STATES MARINE CORPS

Em meados dos anos 80, as Forças Armadas Norte-Americanas sentiram a necessidade de desenvolver um método para capturar as lições de combate aprendidas durante o adestramento de suas unidades. Tal necessidade se tornou mais evidente após a realização da Operação *URGENT FURY*¹², quando se percebeu que nenhuma das Forças Armadas Norte-Americanas possuía um sistema com essa finalidade (EUA, 1993).

Em 1989, o UNITED STATES MARINE CORPS (USMC) criou o *Marine Corps Lessons Learned System*¹³, com o propósito de “prover uma descrição oficial de operações, exercícios e outras ocorrências onde lições aprendidas¹⁴ significativas fossem identificadas” (EUA, 2005, p. 5, tradução nossa). Decorrente do sucesso da iniciativa e do crescimento do volume de atividades, foi criado, em junho de 2004, o *Marine Corps Center for Lessons Learned*¹⁵ (MCCLL), com a missão de:

... coletar, analisar, gerenciar e disseminar o conhecimento reunido por meio de experiências operacionais, exercícios e atividades de apoio a fim de permitir que os *Marines* alcancem elevados níveis de performance e para prover os comandantes operacionais com informações e análises sobre assuntos emergentes (FERREIRA, 2007, p. 1).

A coleta dos dados pode ser feita de forma ativa ou passiva. A forma ativa se dá por meio do envio de equipes de coleta em apoio a operações reais e exercícios. Essas equipes são compostas por militares com grande experiência em áreas específicas de interesse, que são oriundos de diversas organizações do USMC (as quais também demonstram interesse naquela área ou assunto) e passam por um período de treinamento no MCCLL antes de serem enviados. Esse treinamento visa ensiná-los a utilizar técnicas de entrevista e captura de

¹² Operação de Evacuação de Não-Combatentes na Ilha de Granada em 1984.

¹³ Sistema de Lições Aprendidas do Corpo de Fuzileiros Navais (tradução nossa).

¹⁴ Definidas pelo USMC como procedimentos desenvolvidos para contornar deficiências na doutrina, organização, equipamento, treinamento e ensino e instalações e apoio (EUA, 2005, tradução nossa).

¹⁵ Centro do Corpo de Fuzileiros Navais para Lições Aprendidas (tradução nossa).

conhecimentos, a desenvolver observações com embasamento analítico e a utilizar a ferramenta da TIC empregada no processo, o *Lesson Management System*¹⁶ (LMS). Após essa preparação, a equipe é enviada ao local da missão, por um período de 40 a 90 dias, e realiza a coleta direcionada de conhecimentos específicos, definidos em um Plano de Coleta. As observações feitas são formalizadas em relatórios que podem ser enviados, a qualquer momento durante a missão, por meio de formatos específicos do LMS e por comunicação direta com suas organizações de origem. Ao final da missão, a equipe é desfeita e os militares retornam às suas unidades, onde também servirão como fonte de disseminação de conhecimentos (EUA, 2005).

Além das equipes de coleta, Oficiais de Ligação distribuídos pelas diversas organizações do USMC também participam da coleta ativa de conhecimento, reunindo dados disponíveis em fontes formais (relatórios pós-ação, “*briefings*”, Procedimentos Operativos Padronizados, etc.), oriundos das suas próprias observações e entrevistas, ou decorrentes de discussões em grupo, conferências e fóruns. Estes últimos são fomentados e incentivados pelos próprios Oficiais de Ligação e facilitados por módulos específicos do LMS (EUA, 2005).

A coleta passiva é realizada por um formato específico dentro do LMS, onde qualquer militar ou unidade cadastrados no sistema podem propor um novo dado. Dentro dos diversos órgãos componentes dos grandes comandos da estrutura do USMC, são escalados Oficiais para atuarem como Gerentes de Lições Aprendidas, com a tarefa de revisar e aprovar ou vetar os conhecimentos propostos dentro daquele órgão componente (EUA, 2005).

Uma vez inseridos no LMS, os dados coletados são transformados em informações e conhecimentos, em um processo de duas fases: primeiro, os gerenciadores de dados organizam os dados crus em grupos, de acordo com seu conteúdo; em seguida, os

¹⁶ Sistema de Gestão de Lições (tradução nossa).

dados crus e informações existentes são transformados em conhecimentos e são produzidos os documentos que servirão para disseminar esse conhecimento (periódicos, relatórios, etc.). analistas¹⁷ do próprio MCCLL são responsáveis por essas tarefas (EUA, 2005).

Essa disseminação ocorre por meio da distribuição de diversos tipos de periódicos, jornais eletrônicos, e-mail aos militares cadastrados ou por um módulo específico do LMS para busca de conhecimentos (via acesso pela intranet). Outra ferramenta de disseminação de conhecimentos são os Oficiais de Ligação, que funcionam como condutores de informação entre as diversas organizações do USMC e o MCCLL (EUA, 2005).

Convém ressaltar que as atividades do MCCLL são orientadas por um Plano de Campanha, onde o Comandante do Centro apresenta seus objetivos e intenções e explica como pretende alcançar seus efeitos desejados (FERREIRA, 2010). Este autor considera duas dessas intenções como sendo de maior relevância e pertinência para esta monografia:

Nós vamos lutar para dar a cada Marine uma oportunidade de prover entradas no nosso sistema de lições aprendidas por meio de uma campanha de marketing agressiva, contato pessoal e soluções de tecnologia da informação inovadoras (EUA, 2005, p. 7, tradução nossa).

Nós vamos identificar áreas de interesse específicas e desdobrar equipes de coleta focadas para trabalhar com os Oficiais de Ligação, de maneira a extrair as mais atualizadas lições e TTPs¹⁸ para, rapidamente, injetá-las no nosso currículo (EUA, 2005, p. 8).

5.1 Análise à Luz da Teoria da Gestão do Conhecimento

Este autor reconhece que a constante presença de tropas em regiões de conflito e a qualidade, seriedade e profissionalismo dos adestramentos conduzidos nos seus Centros de Treinamento contribuem sobremaneira para o compartilhamento do conhecimento tácito. Com isso, o maior mérito deste modelo, na avaliação deste autor, está na sua capacidade de

¹⁷ Oficiais da reserva, com grande experiência, que são agrupados de acordo com sua área de expertise (FERREIRA, 2007).

¹⁸ Táticas, técnicas e procedimentos (tradução nossa).

criação de conceitos, pelo emprego de uma estratégia agressiva de coleta de conhecimentos e de equipes de coleta focadas em conhecimentos específicos e pela possibilidade de participação voluntária de todos os militares e unidades do USMC no sistema de lições aprendidas, o que facilita a criação de conceitos. Nesse sentido, a capacidade de inserção direta de lições e os módulos de participação voluntária em fóruns e debates *on-line* ampliam em muito o processo de externalização do conhecimento.

A justificação dos conceitos e a construção do arquétipo são feitas, exclusivamente, pelos analistas do MCCLL, valendo-se do banco de dados do sistema. Além disso, a triagem inicial feita pela equipe de coleta, pelos Oficiais de Ligação e pelos Gerentes de Lições Aprendidas (na coleta passiva) também é parte do processo de justificação dos conceitos.

Outro ponto forte do MCCLL está na sua capacidade de realizar a difusão interativa do conhecimento. Os meios empregados para disseminação conferem grande capilaridade ao processo e fazem com que o conhecimento esteja disponível ao alcance dos interessados, sem que eles tenham que fazer qualquer esforço maior para obtê-los. Em paralelo a isso, os Oficiais de Ligação, além de disponibilizar o conhecimento, agem ativamente para propagá-los e garantir que eles cheguem a quem necessita.

Considerando o curto período de funcionamento dessa sistemática, este autor considera de suma importância para o sucesso do modelo a iniciativa de se realizar campanhas de marketing com o intuito de divulgar o sistema e incentivar a participação de todos. Nesse aspecto, surge novamente como um fator de força a presença dos Oficiais de Ligação junto aos clientes do sistema.

Este autor depreende da análise feita que o modelo de gestão de lições aprendidas do USMC cumpre todas as fases do modelo teórico adotado e que, apesar de ser recente, é um sistema que já se encontra bem estruturado. Na opinião deste autor, os aspectos mais positivos

do sistema são: a coleta direcionada de conhecimentos, por evitar a falta de profundidade nos ensinamentos adquiridos; o emprego dos Oficiais de Ligação e dos Gerentes de Lições Aprendidas, para facilitar a justificação dos conceitos e sua disseminação; a difusão de conhecimentos até quem necessita deles, sem que estes tenham que fazer um esforço maior para obtê-los, o que é um elemento importante no processo de aprendizagem organizacional; e a política de incentivo e divulgação do sistema, peça fundamental para a mudança da cultura organizacional, principalmente pelo pouco tempo de vida do projeto. Já como aspectos negativos, este autor identifica: a falta de uma política de incentivo ao compartilhamento do conhecimento tácito (não identificada nas fontes pesquisadas); a análise das lições feitas somente pelos analistas do MCCLL, por limitar o espectro de análise dos assuntos e específica; e a separação de tarefas entre o Oficial de Ligação e o Gerente de Lições Aprendidas, que na visão deste autor, poderiam ser a mesma pessoa.

Porém, na opinião deste autor, o grande potencial desse modelo está na possibilidade de realização de fóruns e debates *on-line*, empregando o conceito de inteligência coletiva, onde o conhecimento pode ser construído pela participação voluntária de uma grande quantidade de militares que compartilham suas experiências e conhecimentos. Essas ferramentas permitem que, de uma só vez, todas as fases do modelo aconteçam, quase que simultaneamente. Se forem bem conduzidas e direcionadas, são uma fonte dinâmica e inesgotável de lições aprendidas.

6 O MODELO DE GESTÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS EM OPERAÇÕES DE PAZ DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Desde 2001, o Exército Brasileiro vem adotando uma sistemática para gerenciar as lições aprendidas¹⁹ decorrentes do amplo espectro de experiências da atividade militar. O modelo escolhido pelo EB emprega uma ferramenta da TIC, chamada Sistema de Lições Aprendidas (SISLA), para atuar como ponto de coleta e difusão dessas lições. A responsabilidade geral pela administração do sistema é do Comando de Operações Terrestre (COTER), órgão de maior nível operativo da estrutura do EB, por meio da Divisão de Missão de Paz (DivMisPaz) (BRASIL, 2009).

Com o incremento da participação de tropas brasileiras em Operações de Paz da ONU, o COTER verificou a necessidade de adequar o sistema às especificidades na coleta e processamento das experiências adquiridas nos diversos modelos das Operações de Paz. Foi criado, então, o Sistema de Lições Aprendidas de Paz (SISLAPAZ), como uma “interface do SISLA, ligada diretamente à coleta das experiências obtidas nas diversas Operações de Paz das quais o Brasil participa” (BRASIL, 2009, p. 3).

A coleta de dados é feita, preferencialmente, por meio desta ferramenta. Contudo, a arquitetura do SISLAPAZ foi projetada para permitir o acesso controlado ao sistema, tanto para inserir, como para retirar dados. Assim, os Observadores Militares, Oficiais de Estado-Maior e integrantes de contingentes de Missões de Paz podem se cadastrar no sistema, com diferentes níveis de acesso, e compartilhar suas experiências (BRASIL, 2009). De acordo com o Apêndice E – Entrevista com o Major(INF) Alexandre Rodrigues Feitosa, a inserção de dados obtidos pelos militares do contingente envolvido nas operações é normalmente feita

¹⁹ Definidas pelo EB como “as experiências profissionais, positivas ou negativas, que convêm ser do conhecimento de todos os integrantes da Força Terrestre e que podem vir a complementar, atualizar ou modificar a doutrina, o treinamento, a organização, o material e a liderança militar” (BRASIL, 2009).

pelas Seções de Operações das unidades envolvidas. Isso não significa que a coleta dos ensinamentos fique limitada a esses elementos. Eles apenas passam a atuar como pontos focais para o acúmulo e análise inicial do conhecimento, antes de sua inserção no sistema. Posteriormente, a inclusão de lições aprendidas também foi franqueada aos demais militares do EB, mediante aprovação do cadastro pela DivMisPaz (BRASIL, 2009).

Outro órgão responsável por coletar as lições aprendidas em Operações de Paz é o Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB)²⁰, o que ocorre de quatro maneiras: após o término da missão, pela realização de entrevistas com quem exercia função no Estado-Maior (EM) ou se encontrava no comando de Companhia, Pelotão e Grupo-de-combate²¹; pela análise dos relatórios de término de missão; pelo envio de uma equipe de observadores (normalmente 2) ao Haiti para, em um período de aproximadamente duas semanas, levantar *in loco* as lições aprendidas; e, por último, o CCOPAB busca, junto a outras organizações, como a ONU e os Centros de Operações de Paz de outros Estados, as lições aprendidas por eles. Convém ressaltar que a composição das equipes de coleta que vão ao Haiti não atende as necessidades do CCOPAB, seja pelo efetivo reduzido, que sobrecarrega seus componentes, seja pela incapacidade de abranger todos os conhecimentos disponíveis, considerando os diversos níveis (tático e operacional) e assuntos da missão (FEITOSA, 2010).

Após a coleta, a DivMisPaz faz a análise inicial do conhecimento apresentado, a fim de verificar sua validade e sua adequação à doutrina de Operações de Paz, principalmente no que se refere às normas da ONU (FEITOSA, 2010). Nesse processo, membros externos ao sistema (CCOPAB, estabelecimentos de ensino ou centros de instrução do Sistema de Ensino do EB ou qualquer outra OM julgada capaz de contribuir para essa avaliação) também poderão ser consultados (BRASIL, 2009). Em sendo considerado relevante, o dado migrará

²⁰ A portaria nº 952-MD, de 15 de junho de 2010, designou o Centro de Instrução de Operações de Paz, do EB, a instituição responsável pelo preparo de militares e civis brasileiros e de nações amigas para missões de paz e alterou sua denominação para CCOPAB (nota do autor).

²¹ Subdivisões da estrutura de uma unidade de combate valor batalhão (nota de autor).

para o SISLA, onde será processado, junto com os conhecimentos dos demais setores, pelo COTER. Em paralelo a esse processo, os conhecimentos gerados no SISLAPAZ continuarão a ser tratados pela Divisão de Missão de Paz e pelo CCOPAB, que farão uma análise aprofundada da lição aprendida validada, buscando levantar seu impacto futuro a fim na preparação dos próximos contingentes (BRASIL, 2009).

A avaliação da experiência que busca ser validada como lição aprendida de Operações de Paz tem por escopo verificar a sua pertinência à matéria, seu grau de novidade, a sua relevância em face da doutrina em vigor, seu impacto nas operações futuras, o nível de premência para a sua implantação e o meio mais adequado de difusão (BRASIL, 2009, p. 7).

Uma vez mantidos, os conhecimentos precisam, então, ser disseminados aos interessados. A difusão dos conhecimentos pode se dar por meio de periódicos, pela expedição de diretrizes e ordens, pela atualização dos documentos que orientam a implementação dos treinamentos, exercícios e operações do setor operativo. O SISLAPAZ dispõe de um módulo que permite o acesso ao banco de dados de conhecimentos, via internet, aos que estão cadastrados. Apesar das lições estarem organizadas na base de consulta do sistema em três grandes campos (preparação, emprego e desmobilização) e, dentro destes, em áreas específicas de conhecimento²², o conteúdo dessas lições é apresentado de maneira isolada, sem que haja a interação com outros conhecimentos relacionados com o assunto (BRASIL, 2009).

O CCOPAB é outra importante fonte de disseminação das lições aprendidas em Operações de Paz. A principal ferramenta empregada para isso é uma Nota de Instrução, que contém todos os conhecimentos julgados importantes para o cumprimento da missão e que serve para nortear a preparação dos contingentes. Essa Nota de Instrução é organizada como o SISLAPAZ e reúne todo o conhecimento decorrente das lições aprendidas dentro daquela área de conhecimento. Após o regresso de cada contingente, a Nota de Instrução é atualizada e a

²² “operações, logística, comunicações e eletrônica, comando e controle, liderança militar, inteligência, ciência e tecnologia, pessoal, material, psicologia e assuntos civis” (BRASIL, 2009, p. 7).

nova versão empregada nas instruções para o próximo contingente (FEITOSA, 2010).

Contudo, este autor conclui que a atuação do CCOPAB é limitada aos militares e OM que estão participando de Operações de Paz, enquanto o acesso ao SISLAPAZ depende do interesse individual dos militares. Para que esses conhecimentos sejam distribuídos para o EB como um todo, faz-se necessária a revisão doutrinária dos manuais existentes à luz desses ensinamentos, em um processo demorado que não acompanha o ritmo das inovações. Existe, ainda, um canal informal de propagação das lições aprendidas, que é decorrente de um processo natural de compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos que participaram de Operações de Paz e aqueles que não participaram, ou participaram em momentos ou situações diferentes (FEITOSA, 2010). Na opinião deste autor, porém, esse canal também é lento (devido, inclusive, às dimensões do EB) e carece de ações organizacionais para torná-lo mais eficiente.

6.1 Análise à Luz da Teoria da Gestão do Conhecimento

O compartilhamento do conhecimento tácito é facilitado pelo ambiente de caos e confiança mútua existente nas operações de paz, embora o EB, a exemplo do CFN, também não realize ações específicas que estimulem esse processo.

A possibilidade da inserção dos conhecimentos no SISLAPAZ ser efetuada pelos militares e unidades envolvidas em Operações de Paz e o envio de equipes de coleta ao Haiti agilizam o processo de criação de conceitos, por estimular a constante externalização ainda na área da missão. Além disso, permitem que essas unidades tenham uma realimentação quanto à validade dos ensinamentos ainda em tempo hábil de alterar ou, até mesmo, cancelar determinada prática. Um cuidado a ser tomado é com o correto dimensionamento da equipe de coleta para a tarefa a ser cumprida.

O SISLAPAZ, assim como o ATHENA, carece de meios que o permitam explorar o potencial da inteligência coletiva para ampliar sua capacidade de criação de conceitos. Contudo, um aspecto interessante do modelo empregado pelo EB é a coleta das lições aprendidas por outras instituições, inclusive estrangeiras. Os conceitos criados, em contextos tão diferentes, poderão, se processados corretamente, enriquecer em muito o conhecimento da organização.

A justificação dos conceitos fica a cargo da DivMisPaz, quando da análise inicial e validação das lições propostas. A possibilidade de participação de outras OM nesse processo aumenta a confiabilidade do processo. Porém, novamente, o tempo consumido nessa atividade é uma consideração importante para se avaliar a eficiência do sistema, principalmente considerando o volume gerado com o acesso aberto a qualquer militar.

A construção do arquétipo é feita pela DivMisPaz, junto com o CCOPAB, por meio da comparação dos novos conhecimentos com os já existentes e com aqueles obtidos junto a outras organizações para, dependendo do seu impacto, realizar as alterações necessárias nas suas instruções e encaminhar propostas para revisão doutrinária.

A sistemática escolhida para a disseminação dos conhecimentos é, na opinião deste autor, a maior limitação do modelo adotado pelo EB. A opção por depender da intenção dos usuários se cadastrarem e buscarem o conhecimento no SISLAPAZ esbarra na falta de cultura organizacional. Essa característica, aliada ao direcionamento das ações do CCOPAB somente para os contingentes diretamente envolvidos em Operações de Paz, limita em muito a amplitude de disseminação dos novos conhecimentos. Já os outros meios de difusão das lições aprendidas (por periódicos, pela formalização em manuais de ampla divulgação e pela troca informal de conhecimentos) são bastante amplos, mas dificultam a distribuição tempestiva e atualizada.

Como resultado desta análise, este autor considera que o modelo de gestão de

lições de aprendidas em Operações de Paz do EB engloba todas as fases previstas no modelo de Nonaka e Takeuchi. As principais virtudes identificadas pelo autor foram: a capacidade de coletar lições diretamente do Haiti e junto a outras instituições de mesma natureza; e a participação de diversas OM no processo de justificação e construção do arquétipo. Como deficiências do sistema, este autor identificou: a falta de ferramentas de inteligência coletiva e a falta de amplitude na disseminação dos conhecimentos.

7 CONCLUSÃO

Para que uma organização possa empregar o conhecimento disponível dentro dela como um fator multiplicador de suas potencialidades, é necessário que ela seja capaz de estimular e controlar o seu processo de criação, de forma a fazê-lo expandir do nível individual para o organizacional. Para que isso ocorra, a adoção de um modelo de Gestão do Conhecimento compatível com a cultura organizacional, orientado com os objetivos da instituição e apoiado numa plataforma de TIC que permita o pleno desenvolvimento de uma Inteligência Coletiva será fundamental.

Desde 2004, a Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti tem se mostrado uma fonte valiosa de experiências para o CFN. Contudo, embora militares do CFN estivessem constantemente adquirindo novos conhecimentos, estes não eram absorvidos pela organização como um todo devido à ausência de um mecanismo que permitisse ao CFN gerir o processo de criação, principalmente para sua combinação e internalização. Assim, em 2008, o CGCFN decidiu desenvolver o Sistema de Lições Aprendidas, baseado numa TIC chamada de ATHENA.

Da análise feita sobre a gestão dos ensinamentos obtidos no Haiti pelo CFN, concluiu-se que o Sistema de Lições Aprendidas, chamado genericamente de ATHENA, após sua conclusão, terá condições de atender as necessidades do CFN, principalmente no que tange à análise dos conhecimentos adquiridos. Contudo, a falta de ações específicas para estimular o processo de criação do conhecimento, a necessidade de ampliar a capacidade de coleta sem comprometer a capacidade de análise do conteúdo, a necessidade de ações que incentivem a mudança da cultura organizacional e ferramentas que ampliem o potencial do ATHENA são fatores que restringem a utilização plena do sistema. Soma-se a eles a inadequação da estrutura de informática ora existente para sustentar um sistema de lições

aprendidas com a amplitude desejada ou, até mesmo, necessária, o que dependerá de ações que fogem ao escopo desta monografia.

O segundo modelo estudado, a gestão de lições aprendidas do USMC, apresentou como virtudes: a coleta direcionada de conhecimentos pelas equipes de busca; o emprego dos Oficiais de Ligação e de Gerentes de Lições Aprendidas, para facilitar a justificação dos conceitos e sua disseminação; a difusão de conhecimentos até quem necessita deles, sem que estes tenham que fazer um esforço maior para obtê-los; a política de incentivo e divulgação do sistema; e, principalmente, a possibilidade de realização de fóruns e debates *on-line* como forma de se construir conhecimento. Já o modelo de gestão de lições aprendidas em Operações de Paz do EB apresentou como vantagens: a capacidade de coletar lições diretamente do Haiti e junto a outras instituições de mesma natureza; e a participação de diversas OM no processo de justificação e construção do arquétipo do conhecimento.

Considerando os fatores elencados acima, as deficiências identificadas nesta monografia no Sistema de Lições Aprendidas poderiam ser atenuadas com as seguintes modificações:

- a) o emprego de equipes de coleta bem dimensionadas, preparadas e orientadas para a captura de conhecimentos de áreas de interesse específicas, desdobradas diretamente no Haiti;
- b) a criação de células dentro da estrutura do CFN, principalmente no setor operativo e de ensino, responsáveis por atuar como um ponto focal para a coleta, avaliação e disseminação de conhecimentos, misturando as tarefas dos Oficiais de Ligação e dos Gerentes de Lições Aprendidas do USMC;
- c) a inclusão no ATHENA de métodos de distribuição ativa de conhecimentos, como, por exemplo, pequenas lições aprendidas enviadas diariamente para o *e-mail* dos militares cadastrados;

- d) a inclusão no ATHENA de módulos para a realização de fóruns e debates *on-line* direcionados, aliada a uma estratégia de incentivo e recompensa pela; e
- e) a adoção de uma campanha de ampla divulgação do sistema e de conscientização quanto a sua importância.

De todas as alternativas apresentadas, as três primeiras são as de mais fácil adoção e as que devem apresentar resultados positivos mais rapidamente. Contudo, são as duas últimas que tem os efeitos mais profundos e duradouros, por serem as que geram maior mudança na cultura organizacional e apresentam resultados de maior conteúdo.

Por fim, é preciso entender que certos tipos de iniciativas não funcionam se implementadas com ressalvas ou sem a motivação necessária. É preciso mergulhar nelas de corpo e alma, com total comprometimento e envolvimento, conquistando corações e mentes de todos os indivíduos. A Gestão do Conhecimento é um desses casos, principalmente porque depende de uma condução firme e segura por parte da alta administração e da participação ativa e dedicada de todos os indivíduos que compõem a organização.

REFERÊNCIAS

- ARON, Raymond. *Dezoito lições sobre a sociedade industrial*. Rio de Janeiro: Marins Fontes, 1981
- BARROSO, A.C.O.; GOMES, E.B.P. *Tentando entender a gestão do conhecimento*. Revista de Administração Pública, v33, n.2, p. 147-170, mar./abr. 1999.
- BRASIL. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. Memorando n. 04 de 28 de agosto de 2008. Rio de Janeiro, RJ, 2008a.
- _____. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. Mensagem R-111246Z/NOV/2008 de 11 de novembro de 2008. Rio de Janeiro, RJ, 2008b.
- _____. Ministério da Defesa. *Sistematização das lições aprendidas das operações de paz das Nações Unidas*. Brasília, DF, 2009.
- CAVALCANTI, Marcos; NEPOMUCENO, Carlos. *O Conhecimento em Rede: Como implantar projetos de inteligência coletiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Tradução: Lenke Peres. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA – EUA. Marine Corps Center for Lessons Learned. *Campaign Plan 2005-2010*. 2005. Disponível em: <<http://www.mccll.usmc.mil>>. Acesso em 17 abr. 2010.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA – EUA. Center for Army Lessons Learned. *Newsletter n. 93-2*. 2010. Disponível em: <http://www.globalsecurity.org/military/library/report/call_93-2>. Acesso em 17 abr. 2010.
- FEITOSA, Alexandre Rodrigues. Rio de Janeiro, Brasil, 28 jul. 2010. Entrevista concedida a Alexandre Henrique Batista Barbosa.
- FERREIRA, Renato Rangel. *Relatório de fim de intercâmbio no USMC – Anexo N*. Rio de Janeiro:RJ, 2007.
- FIALHO, F.A.P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIERI, T.C. *Gestão do Conhecimento e Aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial*. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- JUNIOR, Gilberto Rodrigues Pimentel. Rio de Janeiro, Brasil, 10 ago. 2010. Entrevista concedida a Alexandre Henrique Batista Barbosa.
- LONGO, Waldimir Pirró. *Tecnologia Militar: conceituação, importância e cerceamento*. Tensões Mundiais, Vol 3, n.5, pag. 111-143. Ceará: Fortaleza, 2007.

NAVEIRO, Ricardo. *Notas de Aula da Disciplina Fundamentos da Gestão de Projetos do Curso de Especialização em Gestão Empresarial – C-EMOS 2010*. Rio de Janeiro, 2010.

MCGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento Estratégico da Informação*. São Paulo: Campus, 1994.

NONAKA, Ikuro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa*. 19 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NUNES, Alexandre Aballo. Rio de Janeiro, Brasil, 06 ago. 2010. Entrevista concedida a Alexandre Henrique Batista Barbosa.

OLIVEIRA, Luis Renato Joras de. Rio de Janeiro, Brasil, 05 jun. 2010. Entrevista concedida a Alexandre Henrique Batista Barbosa.

OLIVEIRA, Pedro Antonio de. Rio de Janeiro, Brasil, 02 ago. 2010. Entrevista concedida a Alexandre Henrique Batista Barbosa.

POLIZALLI, Demerval; OZAKI, Adalton. *Sociedade da Informação*. Rio de Janeiro: Saraiva, 2007.

SÁ, M.F.; BASSANI, D.L.; SANTOS, J.A.N *A importância das lições aprendidas como ferramenta da gestão do conhecimento no segmento industrial offshore*. 2010. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2010>>. Acesso em: 14 ago. 2010.

SANTOS, P. L.; V. A. da C.; SANTANA, R. C. G. *Transferência da informação: análise para valoração de unidades de conhecimento*. DATAGRAMAZERO: Revista de Ciência da Informação, v3, n2, abr. 2002.

SNIDER, K.F.; BARRETT, F.J.; TENKASI, R. Considerations in acquisition lessons-learned system design. *Acquisition Review Quaterly – Winter 2002*. Disponível em: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dau/snider.pdf>>. Acesso em: 15 abr 2010. .

STEWART, T. A. *Capital Intelectual*, 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ANEXO A

Quadro 1

PASSOS PARA IMPLANTAR UM PROJETO DE INTELIGÊNCIA COLETIVA EM REDE

Etapa	Descrição	Recomendações
1	Envolvendo a direção e criando núcleos de apoio	Garantir a participação e o apoio dos segmentos do grupo-alvo a cada etapa do projeto
2	Definindo os perfis do projeto	Criar ciclos de perfis para a implantação do projeto
3	Escolhendo os indutores	Selecionar no grupo-alvo o núcleo principal estratégico para iniciar o projeto
4	Definindo as áreas e subáreas de conhecimento	Dividir o grupo-alvo em áreas e subáreas para viabilizar a criação das comunidades em rede
5	Escolhendo a ferramenta	O importante é atender a todos os requisitos de um ambiente inteligente
6	Por onde começar	Selecionar os ambientes mais propícios à implantação
7	Envolvendo os ambientes escolhidos	Começar a fase de envolvimento dos ambientes escolhidos
8	Criando (e povoando) as comunidades	Começar a fase de implantação, com a formação das primeiras comunidades
9	Mantendo as comunidades	Estimular a expressão individual e a interação coletiva
10	Medindo resultados	Avaliar, medir resultados e fazer os ajustes

Fonte: CAVALCANTI; NEPOMUCENO, 2007

ANEXO B

Quadro 2

FERRAMENTAS INTERATIVAS

O que devo permitir?	Detalhamento
Publicação de escritos (artigos, teses, relatórios)	Útil para inclusão das idéias daquele membro da comunidade ou de terceiros que considerar relevante
Inclusão de fotos, vídeos, links e arquivos dos mais variados (textos, slides, PDF)	Útil para inclusão de material, descobertas e outras produções daquele membro da comunidade ou de terceiros que considerar relevante
Criação de enquetes	Útil para inclusão de perguntas para avaliação de opinião daquele membro da comunidade
Chats	Para palestras eventuais, necessidade de encontro simultâneo de pessoas à distância
Enciclopédia e documentos colaborativos	Útil para inclusão de glossário ou documentos, em que cada membro da comunidade pode incluir ou revisar um termo ou tema de interesse comum
Educação à distância	Útil para o treinamento à distância durante todo o projeto e para atividades futuras dos próprios usuários e das comunidades

Fonte: CAVALCANTI; NEPOMUCENO, 2007

ANEXO C

MODELO DE ENTREVISTA DE RETORNO DO HAITI

Entrevista de Retorno do Haiti

A finalidade desta entrevista é recolher informações que podem melhorar a eficácia, a eficiência, a prontidão e as habilidades operacionais do Corpo de Fuzileiros Navais. Esta entrevista estará disponível para a revisão pelos fuzileiros navais e por outros oficiais que podem ter o acesso concedido ao Sistema de Gerência das Lições do Corpo de Fuzileiros Navais.

(POSTO/GRADUAÇÃO, NOME DO ENTREVISTADO) _____, sua completa sinceridade durante esta entrevista ajudar-nos-á em identificar aquelas áreas onde nós, como um Corpo, podemos melhorar e para nos ajudar em melhor cumprir nossa missão. Esta entrevista é ostensiva.

Se você preferir que a entrevista inteira ou qualquer parte da entrevista seja conduzida sem identificação, nós podemos honrar esse pedido. Você tem alguma pergunta antes de terminar esta folha da entrevista? Caso afirmativo, por favor, ligue para xxxx-xxxx. Para o registro, forneça, por favor, seu nome, posto/graduação e o cargo.

ORGANIZAÇÃO

Como você estava organizado para o combate?

Você teve que modificar sua organização depois que você chegou ao país? Caso afirmativo, por quê?

As mudanças foram eficazes? Por que e por que não?

PLANEJAMENTO

A que grau você era envolvido no planejamento do emprego e na execução da sua unidade?

Que hipóteses você usou no planejamento? Provaram ser válidas?

TREINAMENTO

Que ferramentas ou pacotes de treinamento você passou na preparação para a missão? Foram eficazes? Se não, por quê?

Quais são os três melhores conselhos que você poderia dar a alguém que se prepara para Operações de Paz?

Houve alguma “surpresa” ou imprevisto que você ou sua equipe tiveram que lidar ou para qual você ou sua equipe não estavam suficientemente treinados, não tinham os recursos, ou não foram apoiados?

O que você faria diferentemente na próxima vez ao preparar seus fuzileiros navais para uma missão?

Na sua perspectiva, que áreas de treinamento pareceram eficazes? Que áreas necessitam atenção? Que deficiências no treinamento você descobriu após ter conduzido operações no teatro?

OPERAÇÕES

Que conselho você daria para balancear os efeitos cinéticos e não-cinéticos em Operações de Paz?

Que conselho você daria para os comandantes envolvidos em operações não-cinéticas relativo a causar um clima apropriado no comando?

Que problemas mais afetaram sua capacidade de executar seus deveres ou cumprir sua missão?

Para você houve algum caso em que as regras de engajamento ou da graduação da força foram de encontro com a missão?

Havia preocupação com a proteção da força para sua unidade?

Que aspectos culturais que você se deparou que requerem consideração especial?

COMANDO E CONTROLE

Por favor, descreva sua cadeia de comando.

Havia problemas na cadeia de comando que atrapalhavam o cumprimento da missão?

Havia problemas de coordenação com outras unidades que atrapalhavam o cumprimento da missão?

LÍNGUA

Você recebeu treinamento do idioma? Você ficou satisfeito com ele?

Os membros da sua equipe receberam treinamento do idioma?

Diga-me sobre suas experiências com intérpretes.

Há alguma recomendação que você tenha para o trato com os intérpretes?

EQUIPAMENTO

Você tinha o equipamento certo em quantidade suficiente para cumprir sua missão?

Você tinha armas não-letais disponíveis? Caso afirmativo, foram usados? Foram eficazes?

Que equipamento você gostaria de ter tido que você não teve?

Você portava de algum equipamento que você não necessitava ou usava que deveria ter sido deixado para trás?

Que problemas relacionados ao equipamento ocorreram a seu nível durante operações no Haiti?

MÉDICO

Onde você e sua equipe recebiam atendimento médico? Era eficaz?

Você tinha pessoal médico em sua equipe? Você tem recomendações nesta área?

RODÍZIO DE CONTINGENTES

Em seu rodízio, o que você consideraria ser os três fatores que conduziram a uma substituição com sucesso?

Seu rodízio foi com uma unidade de fuzileiros navais ou com uma do exército ou de uma coalizão?

O que você mudaria na maneira como o rodízio foi conduzido?

GENERALIDADES

Quais foram algumas das “consequências inesperadas” das decisões que você tomou que resultaram em efeitos positivos ou negativos nas operações?

Que aspectos da situação atual você sente que irão requerer mudanças fundamentais dentro do Corpo de Fuzileiros Navais, a fim de melhor capacitar o próximo contingente a cumprir sua missão?

Há algum outro assunto que você acha que deve ser documentado como lições aprendidas ou como informações para melhorar o treinamento e a preparação para operações no Haiti?

ANEXO D

MEMORANDO DE CRIAÇÃO DA ESCOLA DE OPERAÇÕES DE PAZ



MARINHA DO BRASIL

COMANDO-GERAL DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS

Nº 4

RIO DE JANEIRO, RJ.
Em 28 de agosto de 2008.

MEMORANDO

Do: Comandante-Geral
Ao: Exmº Sr. Comandante do Pessoal de Fuzileiros Navais

Assunto: Escola de Operações de Paz

1. Este Comando-Geral vem realizando significativos esforços no sentido de consolidar o Setor como referência, no âmbito da MB, para o assunto Operações de Paz. É neste contexto que foi estabelecida a parceria, no programa PRO-DEFESA, com a Escola de Guerra Naval (EGN), com o Instituto de Relações Internacionais (IRI) da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ) e com o Instituto de Relações Internacionais (IREL) da Universidade de Brasília.

2. Durante a elaboração da mencionada proposta de parceria, ao ser realizada uma auto-avaliação das capacidades disponíveis, verificou-se que, em termos numéricos, o CFN possui invejável experiência no tema, uma vez que, atualmente, mais de 40% dos seus oficiais já tiveram participação em diferentes Operações de Paz. Entretanto, a relativa fragmentação do conhecimento e a falta de formalização da estrutura têm gerado dificuldades concernentes à incorporação das experiências adquiridas e, principalmente, à falta de visibilidade em âmbito externo à MB.

3. Assim, decidi **criar, na estrutura do CIASC, a Escola de Operações de Paz**, devendo ser observados os seguintes aspectos principais:

- a) seu encarregado será um Capitão-de-Fragata (FN), com C-EMOS e sólida experiência em operações de paz;
- b) sua estrutura permanente deverá primar pela eficácia e pela alocação judiciosa de recursos humanos, devendo contar, para o desempenho de suas tarefas, com um **banco de dados** atualizados de militares capacitados, pertencentes a outras OM do CFN, que serão empregados, com elevado grau de prioridade, nas instruções e demais atividades afetas ao tema Operações de Paz;
- c) será responsável por ministrar o Estágio de Preparação de Observadores Militares, devendo, ainda, ser estudada a possibilidade de transformá-lo em curso;
- d) será responsável por controlar o recém-criado Curso Especial de Desminagem Humanitária, devendo, ainda, identificar as providências necessárias para sua homologação junto à Junta Interamericana de Defesa (JID);
- e) será responsável por ministrar a disciplina de Operações de Paz no CAOCFN e em outros cursos, conforme necessário;
- f) deverá participar ativamente das atividades ligadas ao Convênio mencionado no parágrafo 1.; e
- g) deverá ligar-se e apoiar a Seção de Operações de Paz da Força de Fuzileiros da Esquadra nos assuntos de interesse.

ALVARO AUGUSTO DIAS MONTEIRO

Almirante-de-Esquadra (FN)

Comandante-Geral

ASSINADO DIGITALMENTE

Cópias:
ComFFE
CMatFN
EGN
CIASC
CGCFN-30
Arquivo

ANEXO E

MENSAGEM QUE DEU ORIGEM AO ATHENA

OSTENSIVO/ROTINA
 R- 121146Z/NOV/2008
 DE COMCFN
 PARA PESCFN FUZESQ
 INFO MATCFN CIACFN
 GRNC
 BT
 ASS Dept Pesq Dout - Sistema "Lições Aprendidas"

Sistema "LIÇÕES APRENDIDAS"

ALFA - No desenvolvimento do Sistema "LIÇÕES APRENDIDAS", serão observados os seguintes aspectos:

UNO - O sistema deverá ter como propósito principal funcionar como repositório de experiências do CFN adquiridas em operações reais e em outras atividades;
 DOIS - Em termos gerais, o "LIÇÕES APRENDIDAS" será um banco de dados, com interface similar ao "Lessons Management System" (LMS) do "Marine Corps Center for Lessons Learned" (MCCLL) e com a engenharia desenvolvida para o SIGEP (ORGANON);
 TRES - A implantação do sistema deverá ser iniciada por meio do desenvolvimento de um projeto-piloto (curto prazo), que abordará a participação do CFN na MINUSTAH;
 QUATRO - Durante este período inicial, outras experiências julgadas pertinentes também poderão ser incluídas no sistema;
 CINCO - O tempo estimado de desenvolvimento do projeto-piloto do LIÇÕES APRENDIDAS será de 6 meses;
 SEIS - O custo estimado com hardware, software e mão-de-obra especializada, apresentado pelos representantes do CPesFN, será de R\$ 60 mil;
 SETE - O tempo estimado de experiências de campo com o projeto-piloto será de um ano (testes com dois Contingentes do GptOpFuzNav HAITI);
 OITO - Durante o período inicial, o desenvolvimento do sistema ficará sob a supervisão direta do CGCFN. Posteriormente, a responsabilidade pela gerência do sistema deverá ser exercida pelo Centro de Estudos do Corpo de Fuzileiros Navais, no CIASC; e
 NOVE - O início da implantação deverá ocorrer desde já, a fim de permitir a incorporação tempestiva das experiências do 9º Contingente.

BRAVO - Considerando o acima exposto, SOL:

UNO - CPesFN

- a. Disponibilizar módulo preliminar informatizado de entrevistas, similar ao utilizado no LMS, até 24NOV2008, para ser utilizado nas entrevistas com o pessoal do 9º Contingente;
- b. Coordenar a realização de entrevistas com o pessoal do 9º Contingente, a partir de 24NOV;
- c. Realizar o treinamento de pessoal para uso do módulo de entrevistas junto às equipes do ComFFE, a partir de 24NOV;
- d. Disponibilizar instalações para a realização das entrevistas; e
- e. Encaminhar a este Comando-Geral proposta, discriminando custos e cronograma de desembolso para o desenvolvimento do sistema, a fim de permitir obtenção e alocação de recursos.

DOIS - ComFFE

- a. Selecionar e disponibilizar integrantes do 9º Contingente para a realização das entrevistas; e
- b. Indicar, conforme necessário, militares com experiência anterior na MINUSTAH para compor equipes de entrevistadores.....BT

APÊNDICE A

ENTREVISTA COM O CC(FN) LUIS RENATO JORAS DE OLIVEIRA

1) Qual a função que o Sr. exercia no Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra e por quanto tempo o Sr. a exerceu?

Eu era Adjunto da Seção de Operações de Paz, função que exerci por dois anos, no período de 2007 a 2009.

2) Quando o CFN começou a participar da MINUSTAH?

Desde 2004, quando a Missão foi instaurada pelo Conselho de Segurança da ONU, devido ao ambiente de grande instabilidade política e social. A capital estava tomada por gangues, que espalhavam a entre a população. Essa situação se agravou quando o governo foi deposto em 2004 e a ONU decidiu intervir para restaurar a ordem.

3) Como está organizado o contingente do CFN?

O contingente do CFN no Haiti é o Operativo de Fuzileiros Navais HAITI, que é composto por 299 militares de várias OM.

4) Quanto tempo um contingente permanece no Haiti?

Cada contingente fica em missão por seis meses, quando então é substituído por outro. Nesse período, eles vivem uma intensa rotina de patrulhas, operações e ACISO (como o auxílio à distribuição de alimentos e água, suporte a instituições de ensino/saúde e o desenvolvimento de iniciativas culturais e profissionalizantes), buscando manter um ambiente seguro e estável. Porém, seis meses antes esses militares já iniciam um intenso programa de preparação.

5) Quais as principais dificuldades enfrentadas nesses seis meses?

Eu diria que é a necessidade de realizar todas as atividades citadas anteriormente num ambiente de grande tensão. Não é que haja insegurança ou violência, mas elas estão sempre latentes, devido à constante possibilidade de conflitos com gangues armadas. Some-se

a isso, a falta de infra-estrutura e condições de sobrevivência para a população, o risco de desastres naturais e o afastamento da família. Tudo isso somado, cria um ambiente bastante desgastante. A única válvula de escape para essa tensão são os momentos de camaradagem dentro da Base e os curtos períodos de arejamento.

6) Falando em camaradagem, como o Sr. acredita que toda essa tensão afeta o relacionamento da tropa?

Nosso pessoal está sempre operando em equipe, seja dentro dos pelotões, dos grupos-de-combate ou nas esquadras-de-tiro. Logo, eles criam um vínculo muito forte e passam a identificar cada nuance dos companheiros que estão junto deles. Na minha opinião, essa tensão externa reforça esses laços pelo fato de todos saberem que suas vidas estão nas mãos do combatente ao lado.

7) Após o regresso da missão, o que acontece com os militares?

Eles retornam a suas OM de origem, onde poderão dividir o que aprenderam com os outros militares. Uma pequena parcela, inclusive, é empregada na preparação de novos contingentes, de forma a compartilhar sua experiência.

8) Na preparação dos novos contingentes, o Sr. considera que a experiência é o fator mais importante para a transmissão de conhecimentos?

Sem dúvida nenhuma, a experiência deles tem uma grande importância. Até porque, o processo de atualização dos nossos manuais não acompanha o ritmo das novidades que chegam do Haiti, além de não descer no nível de detalhes necessário para a execução dos diversos procedimentos da tropa no Haiti. Na FFE, nós tentamos minimizar isso e prover um embasamento teórico às instruções preparando Procedimentos Operativos Padrão, que norteiam as instruções e adestramentos. Apesar dos conhecimentos aí disponíveis ainda não terem sido validados como doutrina, nós tentamos ser o mais fiéis possível a ela e procuramos empregar um processo analítico cuidadoso antes da aprovação de cada documento, a fim de

garantir a confiabilidade das informações ali contidas. Mas a experiência e o conhecimento trazidos do Haiti é uma fonte fundamental na preparação e nós procuramos aproveitar esses militares na condução dos treinamentos, principalmente práticos, onde eles podem transferir esse conhecimento e ajudar a consolidá-lo.

9) O que o Sr. considera como impedimentos para que as lições aprendidas sejam melhor empregadas na preparação dos contingentes?

Infelizmente, a inclusão das lições aprendidas na doutrina não se dá na velocidade necessária, quando comparada com o ritmo necessário para a preparação dos contingentes. Assim, dificilmente elas são incorporadas a tempo de preparar o próximo contingente que sai. Além disso, nem todas as lições tem o conteúdo ou a abrangência necessária para virarem doutrina. Muitas são apenas boas práticas ou procedimentos operativos que se mostraram eficientes na situação específica do Haiti e que não serão, necessariamente, válidas em outro contexto.

10) O contingente sai do Brasil, então, plenamente preparado para a Missão?

Plenamente é um termo muito forte. Mas ele sai com um excelente embasamento técnico e tático. Contudo, o ambiente real é sempre um fator a ser considerado. Por isso, após a chegada, os militares passam por um período de aclimatação, onde irão acompanhar as atividades do contingente que sai. Com certeza, nesse momento, eles têm a oportunidade de adquirir na prática uma grande carga de conhecimento, principalmente os mais recentes.

APÊNDICE B

ENTREVISTA COM O CMG(FN-RM1) PEDRO ANTONIO DE OLIVEIRA

1) Qual a função que o Sr. exerce?

Eu sou o encarregado do Sistema ATHENA, no Centro de Estudos do CFN.

2) Como o Centro de Estudos participa do processo de Gestão dos Conhecimentos obtidos no Haiti? Quais as tarefas atribuídas ao Centro?

O CGCFN determinou ao CECFN realizar entrevistas com os militares que regressam do Haiti (a partir do 9º Contingente). As entrevistas são padronizadas (perguntas iguais para todos) e funcionais (perguntas relacionadas à função desempenhada na missão). As entrevistas com o 9º e o 10º Contingentes foram realizadas no papel e estão sendo inseridas no sistema de lições aprendidas (Sistema ATHENA). As demais serão realizadas dentro do sistema ATHENA, com o acesso a partir de uma página de intranet. O militar ainda terá a opção de incluir relatos livres. Os relatórios de final de comissão de todos os contingentes ficarão disponíveis no sistema ATHENA. Além disso, o CECFN ficou responsável por validar as lições aprendidas e disseminá-las pelo sistema.

3) Como funciona o Sistema de ATHENA?

O sistema encontra-se em fase de desenvolvimento e testes, ainda não foi disponibilizado para consulta. No momento, apenas militares selecionados podem acessar o sistema para responderem a entrevistas. Em breve o sistema estará aberto a todos via internet. O Sistema ATHENA tem a mesma base do SIGeP. Funciona de forma parecida. Todos os militares do CFN poderão acessar o sistema utilizando o NIP e a senha, como fazem para acessar o SIGeP. Inicialmente, todos possuem o perfil de “informante”, podendo inserir um relato. Perfis de consulta, dentro do Sistema ATHENA, deverão ser solicitados ao

administrador do sistema. As informações ostensivas serão disponibilizadas via Portal de Conhecimentos do CFN (Portal Anfíbio – em fase de elaboração), com acesso livre a todos (via página de intranet).

4) Como as lições são coletadas?

Para a produção de lições aprendidas, o CECFN irá trabalhar com: relatórios de final de comissão das OM operativas (FFE e GptFN); relatórios de missões no exterior; entrevistas feitas com militares que participam ou participaram em missões de paz da ONU e missões de desminagem; relatos fornecidos voluntariamente por qualquer militar; e trabalhos de pesquisa e acadêmicos.

5) Como elas são inseridas no sistema?

Por meio de login/senha (cadastramento), é realizado o acesso ao Sistema ATHENA. O perfil de usuário apresenta as facilidades que este poderá acessar no sistema. Por exemplo, com o perfil de informante, o militar poderá inserir um relato livre; o perfil de relatório operativo possibilita a militar da Seção de Operações inserir relatórios de fim de comissão. O perfil de informante qualificado habilita um determinado militar a responder uma entrevista dentro do sistema.

6) Qualquer militar, então, poderá propor uma lição aprendida?

O sistema possibilita a qualquer militar cadastrado apresentar um relato livre, no qual irá expor um fato observado, seus comentários sobre o fato, as implicações desse fato e sugestões. Esse relato livre será analisado no CECFN e poderá ser disponibilizado como lição aprendida.

7) É feita alguma análise dessas lições? Quem é responsável por isso? Como essa análise será feita?

A Divisão de Análise de Dados do CECFN (ainda não ativada) será a responsável por analisar as informações apresentadas como lições aprendidas. Hoje, para análise, é

solicitado apoio a Oficiais instrutores do CAOCFN e, se for necessário, o CECFN poderá recorrer a outros colaboradores, como OM especializadas. Os relatos são comparados com a nossa doutrina, analisados e serão aprovados, em princípio, pelo Comandante do Centro.

8) Como o sistema organiza as lições para arquivamento?

O sistema permite se criar qualquer sistema de organização. O CFN adota o padrão macro do USMC, mas outras categorias e subcategorias podem ser criadas.

9) Quais as ferramentas disponibilizadas pelo sistema?

O sistema possibilita:

- a qualquer militar cadastrado realizar o login e inserir relatos livres;
- militares selecionados realizarem o login e responderem uma entrevista/pesquisa;
- armazenar relatórios, trabalhos acadêmicos, textos, tabelas, imagens, sons, etc.
- disponibilizar para consulta todo o acervo, de acordo com o perfil do consultor;
- trabalhar as informações dentro do sistema; receber o relato do informante –

passar por um classificador de assuntos – passar por analistas – definir ou não como lição aprendida – ser publicada dentro do sistema para consulta. Se for ostensivo, ser disponibilizado no Portal Anfíbio.

10) Como esses conhecimentos são disseminados?

No sistema ATHENA, ficam armazenados, em banco de dados, todas as informações recebidas. Para consulta a informações classificadas será necessário acessar este sistema e possuir autorização fornecida por perfil. O Portal Anfíbio irá divulgar apenas as Lições Aprendidas classificadas como ostensivas. As revistas navais (O Anfíbio, Âncoras e Fuzis, NOTANF) também poderão ser utilizadas para divulgar assuntos ostensivos.

11) Existe algum documento normatizando o funcionamento e operação do sistema?

A documentação encontra-se em fase de elaboração.

APÊNDICE C

ENTREVISTA COM O CF(FN) ALEXANDRE ABALLO NUNES

1) Qual a função que o Sr. Exerce?

Eu sou o encarregado da Escola de Operações de Paz do CFN.

2) Como a EOPAZ participa no processo de Gestão dos Conhecimentos obtidos no Haiti?

A EOPAZ participa diretamente da **Gestão** dos Conhecimentos obtidos no Haiti das seguintes formas:

- Por meio de uma Jornada de Operações de Paz, organizada pela EOPAZ, a cada seis meses. Tal jornada tem como propósito principal transmitir as lições aprendidas pelo GptOpFuzNav recém chegado do Haiti e discutir os problemas identificados, buscando as soluções adequadas. Como palestrantes, são convidados o Comandante da tropa que regressou e alguns de seus oficiais; como ouvintes, são convidados o Comandante do contingente que está se preparando para a missão, assim como alguns de seus oficiais e praças, e representantes do CGCFN, CPesFN, ComFFE, ComDivAnf, ComTrRef, CMatFN, DASM e do Centro de Estudos do CFN.

- Por meio de mensagens e outros documentos produzidos pelo GptOpFuzNavHaiti, que ao enviá-los para o ComFFE, colocam o CIASC como cópia. Assim, a EOPAZ mantém-se atualizada sobre as principais atividades operativas e administrativas em andamento. Tais conhecimentos são utilizados durante a preparação dos contingentes, onde a EOPAZ é responsável por um ciclo de palestras, sobre assuntos de interesse da tropa.

- Por meio dos relatórios bimestrais enviados pelos oficiais em missão individual, o que inclui a MINUSTAH (Estado-Maior). Essas informações são usadas na preparação das

aulas e atividades práticas do C-Esp-OfEMObsMilONU, a cargo da EOPAZ, ministrado aos oficiais participantes do processo seletivo para Observadores Militares da ONU.

3) Quais as tarefas atribuídas ao Centro?

As tarefas explícitas atribuída a EOPAZ, por meio do Memorando nº4/CGCFN de AGO/2008 que criou a Escola, e que têm alguma relação com conhecimentos obtidos no Haiti são as seguintes:

- consolidar o conhecimento e as experiências adquiridas.

A EOPAZ procura consolidar esse conhecimento por meio de sua disseminação nas palestras e aulas ministradas aos diversos público-alvos de nossos cursos, ciclos de palestras, seminários e jornadas.

A tarefa de efetivamente manter o conhecimento e experiências adquiridas é, atualmente, atribuída ao Centro de Estudos do CFN, por meio do Sistema de Lições Aprendidas (ainda em implantação), que deverá conter não só as lições das OpPaz como também quaisquer outras obtidas pelo CFN nas diversas áreas de atuação.

- manter um banco de dados atualizado de militares capacitados a serem empregados nas instruções do tema.

Tal banco de dados permite o registro de quem participou da MINUSTAH como Oficial de Estado-Maior da Força, assim como o período e as competências que adquiriu durante a missão. Ex: Oficial de Pessoal, Relações Públicas, Operações, etc.

- ligar-se e apoiar a Seção de Operações de Paz da FFE, em assuntos afetos ao preparo dos contingentes para Missões de Paz.

Ao ligar-se e apoiar a FFE na preparação dos contingentes, a EOPAZ contribui para a disseminação nos ensinamentos obtidos dos contingentes anteriores. Essa participação da EOPAZ dá-se, principalmente, por meio da Jornada de Operações de Paz e do Ciclo de

Palestras, conforme já mencionado. A EOPAZ tem apoiado também, ainda que de forma discreta, os exercícios finais de prontificação da tropa em Itaóca-ES.

- realizar Seminários e Jornadas de Operações de Paz.

Vide descrição da jornada, já descrita.

Obs: A responsabilidade pela organização de Seminários e Jornadas sobre Operações de Paz está sendo passada para o Centro de Estudos do CFN, que contará a contar com o apoio direto da EOPAZ.

4). Existe pessoal especificamente voltado para essa atividade?

No Centro de Estudos do CFN existe atualmente um Oficial FN TTC encarregado do Sistema de Lições Aprendidas.

Na EOPAZ existe um oficial responsável pela atualização do banco de dados, com o registro dos militares capacitados a serem empregados nas instruções sobre OpPaz. Há ainda, um outro oficial responsável pelos assuntos de interesse dos contingentes. Este oficial é o responsável pelo planejamento da jornada (no que couber a EOPAZ) e pelo ciclo de palestras, além de gerenciar informações sobre o Haiti e a MINUSTAH.

5) Na opinião do Sr., como essas lições aprendidas deveriam ser introduzidas na preparação dos contingentes e quem deveria ser responsável por isso?

Em minha opinião, devem ser utilizadas tanto pela EOPAZ durante o ciclo de palestras, como pela FFE, que tem a responsabilidade pelo adestramento como um todo.

Para tal, falta ser implementada uma rotina própria e sistêmica para que os fatos observados no terreno pelas tropas na MINUSTAH sejam efetivamente avaliados pelo Centro de Estudos do CFN e então disponibilizados para os contingentes que estão se preparando como Lições Aprendidas. Espera-se que a prontificação do sistema ocorra brevemente, dessa forma ficaria disponível a todos os militares do CFN, inclusive para a EOPAZ que poderia utilizar esses ensinamentos na preparação de suas aulas e palestras.

APÊNDICE D

ENTREVISTA COM O CF(FN) GILBERTO RODRIGUES PIMENTEL JUNIOR

1) Qual a atual função do Sr.

Eu sou assessor da Divisão de Doutrina e Pesquisa do CGCFN

2) Como o CGCFN participa do processo de desenvolvimento doutrina?

A Divisão de Pesquisa e Doutrina é responsável por coletar, analisar, gerenciar e disseminar os conhecimentos obtidos em exercícios, experimentação e operações reais. O propósito disso é aperfeiçoar a doutrina do CFN.

3) Existe no CFN alguma definição específica para o termo “lição aprendida”?

Por enquanto usamos o conceito do USMC, no qual todo o relato de um aprendizado é um dado. Ele só se transforma em lição aprendida se for verificado nele o potencial para gerar uma mudança efetiva de procedimentos ou comportamentos. Essa avaliação detalhada e criteriosa é feita pelos membros da Comissão Permanente para Estudo do Detalhamento Doutrinário (CoPEDD), composta por analistas experientes.

4) O CGCFN adota algum critério para categorizar essas lições aprendidas?

Devido ao grande número de lições que um sistema pode desenvolver, o CGCFN resolveu agrupar o conhecimento por áreas, adotando a organização de assuntos empregada pelo USMC. Nela, os conhecimentos são divididos em Doutrina, Organização, Treinamento, Material, Liderança, Pessoal e Instalações (conhecidas pelo acrônimo DOTMLPI).

5) Quais as tarefas atribuídas a essas OM referentes a essa atividade?

Como se trata, basicamente, de um sistema de banco de dados, inicialmente vamos acumular dados ordenadamente sem uma análise especializada. As informações de um

relatório devem maturar e serem trabalhadas antes de merecerem a classificação de Lição Aprendida. Isso é o que podemos fazer inicialmente. Faremos o Portal e acumularemos dados.

6) Quem é responsável pelas seguintes ações:

a) Coletar os conhecimentos

Todos são responsáveis. Principalmente aqueles que estão em missões específicas e de quem normalmente cobramos relatórios. Formalmente, a tarefa é do Centro de Estudos, mas eu diria que a faxina é para todos. Implica em mudança de comportamento e na facilidade de se encaminhar uma observação pertinente. Acertamos na nossa última reunião de que a inclusão de dados no Portal deverá ficar a cargo do comando das OM. Acredito que seja o mais correto no momento. Principalmente para evitar um monte de lixo no sistema.

b) Analisar e validar os conhecimentos

Esse é o tal calcanhar de Aquiles. Novamente, é o Centro de Estudos, mas ainda não entramos nessa fase.

c) Publicar, Dissimular/distribuir, Arquivar.

Tudo por conta do Portal. Sendo que distribuir poderia ser entendida como aquela fase em que a informação se torna doutrina e a faxina seria alterar os manuais e outras publicações.

7) Existe algum documento normatizando esses procedimentos?

Normatizando mesmo, não. Ainda estamos na fase de realizar reuniões esporádicas para primeiramente configurarmos como será o Portal.

APÊNDICE D

ENTREVISTA COM O MAJ(INF) ALEXANDRE RODRIGUESFEITOSA

1) Qual a função que o Sr. exerce?

Eu sou assessor da Divisão de Doutrina do Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil.

2) Como o Exército Brasileiro está realizando a gestão das lições aprendidas durante a Operação de Paz no Haiti?

O Exército Brasileiro já dispunha de uma ferramenta informatizada, chamada Sistema de Lições Aprendidas, para gerenciar as lições aprendidas decorrentes de operações e adestramentos. Com a participação do contingente do EB na MINUSTAH, foi feita uma nova versão do sistema somente para concentrar os ensinamentos provenientes das Operações de Paz, chamada Sistema de Lições Aprendidas de Paz (SISLAPAZ).

Qual é o órgão responsável por administrar esse sistema?

A organização responsável pelo sistema é o Comando de Operações Terrestres (COTER). Mais especificamente, dentro do COTER, é a Divisão de Missão de Paz que faz o gerenciamento desse sistema.

3) Como funciona esse sistema?

As lições aprendidas são inseridas no sistema. A Divisão de Missão de Paz faz uma análise das lições propostas para verificar sua validade e sua adequação à doutrina de Operações de Paz. Um aspecto importante dessa validação é verificar se as lições estão de acordo com as normas da ONU. Uma vez validadas, as lições aprendidas são disseminadas pelo acesso, via internet, ao banco de dados.

4) Qualquer militar pode acessar o sistema?

Não. Somente militares que estejam participando ou que irão participar de Operações de Paz podem ter acesso ao sistema, após aprovação da Divisão de Missão de Paz. Dentro dos contingentes, apenas os militares das Seções de Operações das unidades são cadastrados. E, é claro, o próprio CCOPAB.

Por que somente os militares da Seção de Operações?

Porque é o setor dentro da estrutura dos contingentes que fica encarregado de fazer a avaliação das operações e de concentrar os conhecimentos decorrentes dos erros e acertos.

5) Como o CCOPAB participa do processo de coleta das lições aprendidas?

Após o término da missão, todos os oficiais de Estado-Maior, comandantes de subunidade, de pelotão e de grupo de combate são entrevistados aqui no CCOPAB, com o intuito de registrar todos os conhecimentos obtidos na missão. Além disso, são preenchidos relatórios de término de missão por todos os chefes de setor. Por fim, o CCOPAB consulta as páginas da internet de outros centros voltados para a preparação de pessoal para a participação em Operações de Paz, além do site da própria ONU, buscando levantar as lições aprendidas e boas práticas, aproveitando as experiências de outras missões.

6) É feita alguma coleta no Haiti?

Durante o período de cada contingente, o CCOPAB envia uma equipe para verificar novos procedimentos e boas práticas adotados por aquele contingente. Normalmente, cada equipe é composta por um ou dois militares que ficam até duas semanas no Haiti. Contudo, a composição dessa equipe não atende plenamente as necessidades do centro, porque o volume de atividades é muito grande para somente dois Oficiais e a natureza das atividades requeria que fossem realizadas observações nos diversos níveis de participação, o que iria requerer a presença de praças e Oficiais de diversos postos e graduações.

7) E quanto à análise e avaliação das lições aprendidas? Como a Divisão de Missão de Paz realiza essa tarefa?

A Divisão de Missão de Paz se vale do conhecimento e da experiência de seus militares para realizar essa análise. Além disso, ela pode consultar o CCOPAB, estabelecimentos de ensino (como a ECEME e a ESG) ou centros de instrução do Sistema de Ensino (como o CIGS), ou qualquer outra OM que tenha o conhecimento necessário para contribuir com essa avaliação.

8) Como o SISLAPAZ efetua a disseminação das lições aprendidas?

O SISLAPAZ dispõe de uma ferramenta de busca que permite ao usuário levantar todos os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto. Contudo, ele não realiza a integração desses conhecimentos, de modo a proporcionar um produto final que permita o seu pronto emprego.

9) O SISLAPAZ dispõe de alguma ferramenta para a realização de fóruns, discussões em grupo ou o envio de periódicos *on-line*?

Não que eu tenha conhecimento.

10) A disseminação dos conhecimentos ocorre somente por meio do SISLAPAZ, ou também é feita por outros meios, como publicações, periódicos, etc.?

Eu diria que o SISLAPAZ não é a principal ferramenta de disseminação das lições aprendidas. O CCOPAB é o principal difusor dessas lições. Todo o conhecimento disponível e considerado importante para o cumprimento da missão é concentrado numa publicação, mais especificamente numa Nota de Instrução. Essa Nota de Instrução é organizada em vários capítulos que abordam os diversos aspectos da operação (operações de combate, logística, cooperação e coordenação civil-militar, etc.) e que reúnem as lições aprendidas dentro daquele aspecto. Essa nota de Instrução é a base doutrinária empregada na preparação dos

futuros contingentes. Após o regresso de cada contingente, ela é atualizada e a nova versão já passa a ser empregada.

11) Alguma outra organização faz uso dessa Nota de Instrução?

Não. A Mota de Instrução é usada exclusivamente na preparação dos contingentes, sob a supervisão do CCOPAB.

12) E como esse conhecimento chega às demais unidades do EB?

As organizações que servirão de base para a constituição dos contingentes são escolhidas em um sistema de rodízio entre os diversos Comandos Militares de Área (CMA). Dentro do CMA, uma OM passa a nuclear o contingente e recebe representantes de várias outras unidades. Assim, quando o contingente regressa, o conhecimento adquirido por esses militares é disseminado por várias outras unidades daquele CMA. Atualmente, todos os CMA já nuclearam pelo menos um contingente no Haiti. Com isso, esses conhecimentos já estão distribuídos por todo o território nacional.