

A GESTÃO DO CONHECIMENTO DOCTRINÁRIO E A EVOLUÇÃO DA DOCTRINA

Coronel Silvio Renan Pimentel Betat

O Coronel de Comunicações Betat serve na Divisão de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas, do Centro de Doutrina do Exército, do Comando de Operações Terrestres. Foi declarado aspirante a oficial pela Academia Militar das Agulhas Negras em 1986 e concluiu o Curso de Comando e Estado-Maior do Exército em 2005. É especialista em Guerra Eletrônica pelo Centro de Instrução de Guerra Eletrônica em 1991. É pós-graduado em Gestão da Qualidade, em Análise e Projeto de Sistemas e em Informática. Foi analista de Comando e Controle, Guerra Eletrônica e Guerra Cibernética na 3ª Subchefia do Estado-Maior do Exército. Comandou o 3º Centro de Telemática de Área, sediado em São Paulo – SP. Implantou o Portal de Doutrina do Exército. Passou para a reserva remunerada em 2011, sendo contratado para prestar tarefas em prol da doutrina militar terrestre. (srenan@terra.com.br).



O conhecimento tem sido um diferencial entre os diversos grupos sociais ou nações, desde tempos imemoráveis. Com o desenvolvimento da escrita e posteriormente da imprensa, o conhecimento foi sendo sistematicamente organizado, de modo a contribuir decisivamente com a gestão e com as inovações tecnológicas.

Com o advento do computador, no século XX, a revolução da informação toma grande velocidade e são desenvolvidos sistemas cada vez mais robustos, com elevada capacidade de processamento da informação, além de proporcionar a possibilidade de armazenar grande quantidade de dados.

Em meio à convergência de tecnologias, notadamente da tecnologia da informação e das comunicações (TIC), a rede mundial de computadores (Internet) surge como um espaço virtual altamente dinâmico, funcionando de forma muito mais proativa, criando novos meios de interação humana e abrindo novas possibilidades

para a disseminação da informação, em nível global.

O Exército Brasileiro (EB), notadamente sua área doutrinária, responsável por orientar a atuação e a organização da Força, busca utilizar-se de metodologias e de sistemas de informação que possam agilizar seus processos de formulação e de difusão de seus produtos doutrinários, para o emprego na Força Terrestre (F Ter), em suas diversas formas de atuação.

No início do século XXI, a integração no campo informacional tornou-se a nova referência no desenvolvimento global, em todas as áreas do conhecimento. E é nesse contexto que a gestão do conhecimento emerge como uma disciplina necessária e determinante, no tocante à condução dos principais aspectos relacionados ao “negócio”, no âmbito das diversas organizações.

Nesse sentido, dentro do escopo do Processo de Transformação do Exército, já em curso, propõe-se analisar neste artigo, de forma sucinta, o valor da gestão do conhecimento, aplicada à Doutrina Militar Terrestre (DMT) no EB.

A DOCTRINA NA FORÇA TERRESTRE

“A doutrina constitui importante vetor impulsionador do Processo de Transformação. O Centro de Doutrina do Exército (C Dout Ex), deverá estabelecer as Bases para a Transformação da DMT, com a finalidade de introduzir os conceitos da Era do Conhecimento no âmbito de toda a Instituição.” (Concepção de Transformação do Exército, 2013, p. 31)

Estamos diante de um grande desafio: transformar a doutrina da Força Terrestre (F Ter). Isso faz parte do processo evolutivo do EB. O objetivo é ter condições de gerar forças com capacidades operativas

condizentes com os confrontos característicos na Era do Conhecimento. Dessa forma, o EB estará mais apto a operar em um ambiente cada vez mais multidimensional, não linear e não convencional, onde não se tem controle das inúmeras variáveis envolvidas no ambiente operacional incerto e difuso do combate moderno. Propõe-se que o EB tenha possibilidade de combater em melhores condições de forma mais ampla, contrapondo-se a novas concepções técnicas e tecnológicas, além de novas formas de combate, utilizadas por possíveis oponentes que, muitas vezes, utilizam-se do elemento surpresa como vantagem tática ou estratégica.

Consta no Glossário das Forças Armadas (MD35-G-01) que a doutrina é definida como “Conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos, fundamentadas principalmente na experiência, destinado a estabelecer linhas de pensamentos e a orientar ações, expostos de forma integrada e harmônica.” Por outro lado, para o EB é importante verificar a definição da DMT

no Glossário das Forças Armadas como: “Conjunto de valores, fundamentos, conceitos, concepções, táticas, técnicas, normas e procedimentos da F Ter, estabelecido com a finalidade de orientar a Força no preparo de seus meios, considerando o modo de emprego mais provável, em operações terrestres e conjuntas. A DMT estabelece um enquadramento comum para ser empregado por seus quadros como referência na solução de problemas militares.”

Também observa-se o prescrito nas Instruções Gerais do Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT), EB10-IG-01.005, sobre o que vem a ser o

SIDOMT: “Denominação dada ao conjunto de organizações, pessoal, publicações e atividades do EB que interagem para o processamento das necessidades de evolução da DMT”.

Portanto, a doutrina é responsável por formular o “como organizar, equipar ou armar” e o “como combater”. Por meio dos processos doutrinários são definidos os parâmetros de importância nos estudos, pareceres doutrinários e documentos doutrinários, tais como: quadros de organização (QO), condicionantes doutrinárias e operativas (CONDOP), requisitos operacionais básicos (ROB), notas de coordenação doutrinária (NCD),

diretriz de experimentação doutrinária, vade-mécum e manuais.

Sendo assim, a doutrina busca soluções adaptadas partindo da prospecção da realidade das operações. As lições aprendidas são de grande valia no processo de aprendizado doutrinário. Intercâmbios, seminários, visitas e outras atividades especiais são fundamentais para se estabelecer os princípios e

fundamentos dos temas ou assuntos relevantes que a doutrina busca aprofundar e consolidar em conhecimento doutrinário e útil para todo o EB.

A 3ª Subchefia do Estado-Maior do Exército (3ª SCh EME) e o Centro de Doutrina do Exército do Comando de Operações Terrestres (C Dout Ex/COTER) estão centrados nos diversos fatores ou aspectos necessários à transformação doutrinária no EB, utilizando-se de uma metodologia adaptada aos novos tempos, contando com a colaboração efetiva de outros órgãos integrantes do SIDOMT [1].

A gestão do conhecimento doutrinário tem importância capital na geração, no compartilhamento e na difusão desse conhecimento, a fim de torná-lo útil e de emprego eficaz em operações. A produção doutrinária faz intenso uso de mecanismos de busca do conhecimento.

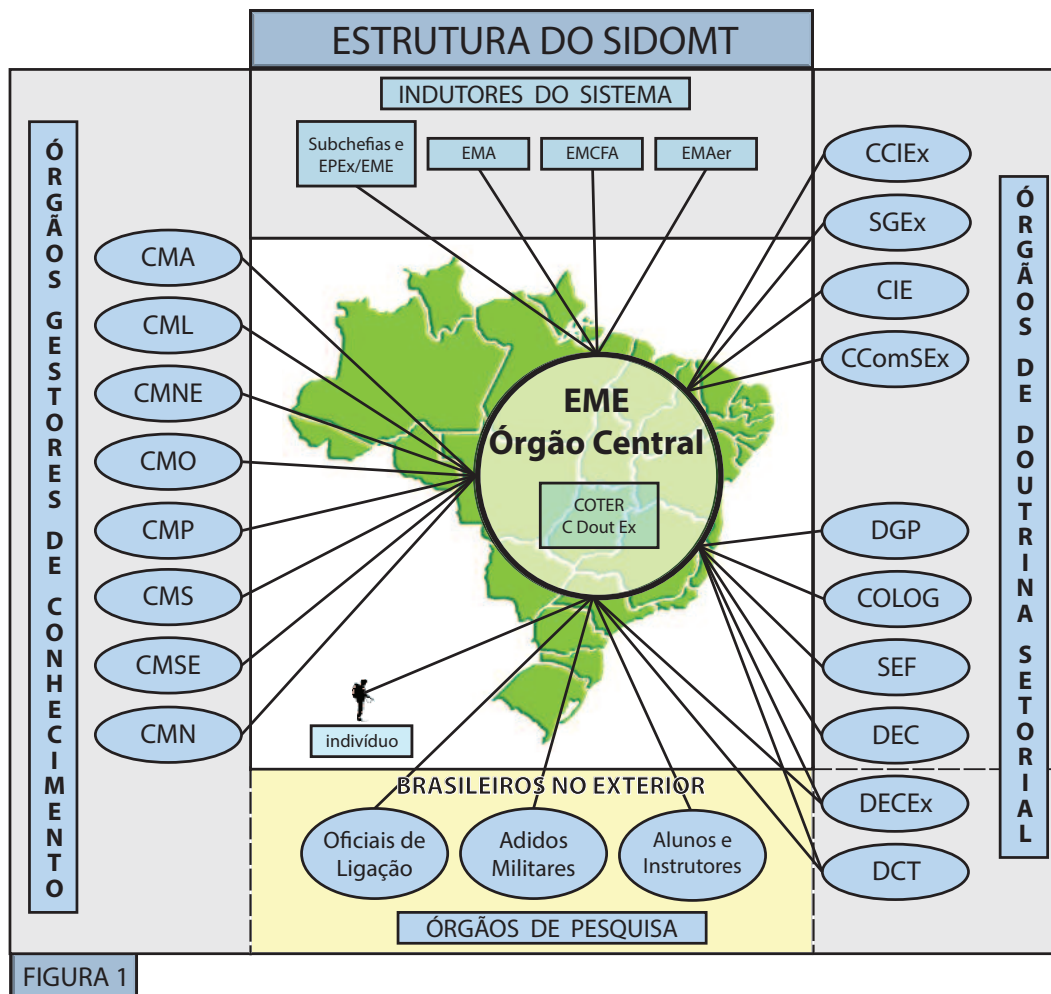


FIGURA 1

Observando-se os conceitos doutrinários mais modernos, extraídos de análise das operações dos exércitos em situação real de combate, pode-se vislumbrar novos horizontes de estudo para o avanço da DMT, mormente em sua expressão no combate conjunto e nos diversos tipos de operações empregadas no amplo espectro. Ressalta-se aqui, a grande necessidade de operar em conjunto e coordenadamente com outros órgãos civis ou militares, nos diversos níveis de comando que forem ativados em determinada operação.

A “rede de doutrina” é a base para o grande fórum de discussão dos temas relevantes a serem discutidos e aprofundados, contando com a expertise de outros órgãos, militares ou não, que possam colaborar efetivamente na construção ou formulação doutrinária. Destaca-se a existência da possibilidade de ligação do indivíduo ao SIDOMT, podendo

aquele participar ativamente de alguns processos doutrinários.

A gestão do conhecimento doutrinário tem importância capital na geração, no compartilhamento e na difusão desse conhecimento, a fim de torná-lo útil e de emprego eficaz em operações. A produção doutrinária faz intenso uso de mecanismos de busca do conhecimento. A pesquisa doutrinária é a forma básica de se atingir os objetivos doutrinários, os quais são frutos de estudos de nível estratégico, baseados em cenários atuais e futuros, além de estarem alinhados com os objetivos da Doutrina Militar de Defesa. A experimentação doutrinária serve de ferramenta primordial para a simulação de novas abordagens, novas estruturas, novas formas de organizar e de operar, derivadas das novas capacidades operativas requeridas.

Consequentemente, o ciclo doutrinário torna-se mais rápido e eficaz com o emprego

da gestão do conhecimento. Essa sistematização do conhecimento potencializa a geração de novas possibilidades no desenvolvimento da função modernizadora e transformadora da DMT.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PROCESSO DOUTRINÁRIO

A doutrina, ao longo de seu processo evolutivo, é embasada em análise de conhecimentos e experiências, colhidas em exercícios e operações militares. Desse modo, com o passar do tempo, o conhecimento doutrinário vem sendo elaborado, experimentado, utilizado e compartilhado ao longo das gerações, por meio do ensino em escolas militares, no treinamento de tropas, em exercícios militares, em operações reais ou até mesmo em outras atividades específicas e, obviamente, no emprego de força militar.

O conhecimento doutrinário desenvolvido e registrado formalmente em compêndios e manuais é o legado institucional de doutrina a ser atualizado e utilizado atualmente pelo EB. Segundo (Teixeira Filho, 2000, p. 21): “Nas organizações o conhecimento se encontra não apenas nos documentos, bases de dados e sistemas de informação, mas também nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas”. Aqui a ênfase da gestão do conhecimento recai, principalmente, sobre o capital intelectual do EB.

Assim, foi desenvolvido no meio empresarial, o conceito de gestão do conhecimento, o qual surgiu no início da década de 90, como parte da estratégia dos negócios. Em (Carvalho, 2006, p. 52) verifica-se que, para Peter Drucker, a gestão do conhecimento poderia ser entendida como: “um modo ou sistema usado para capturar, analisar, interpretar, organizar, mapear e difundir a informação, para que ela seja útil e esteja disponível como conhecimento”, dando importância ao tema, no âmbito da administração de organizações.

Avançando um pouco mais, verifica-se que o conceito de gestão de conhecimento encontra-se definido no Manual de Campanha C 20-1 Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército, da seguinte forma:

“Organização, compartilhamento e fluxo do conhecimento gerado ou coletado por uma instituição, visando à criação de novas competências, o alcance de desempenho superior, o estímulo à inovação e a criação de valor para os usuários.” Observa-se que no conceito há uma forte ligação com o aspecto da inovação, do seu valor, da utilidade que terá o conhecimento.

Nesse contexto, a aplicação das práticas de gestão do conhecimento nos processos doutrinários tem trazido grandes frutos, no tocante à sistematização do fluxo de informação, desde a sua elaboração, transformação, até a sua posterior disseminação por todos os integrantes da Força, sendo esse conhecimento incorporado ao legado doutrinário que será transmitido às futuras gerações de combatentes, por meio do ensino militar bélico.

De acordo com as Instruções Reguladoras para a Gestão do Conhecimento Doutrinário (EB20-IR-10.003), sobre a gestão do conhecimento doutrinário (GCD), encontra-se em seu bojo a seguinte definição: “É a sistemática orientada e monitorada que possibilita o fluxo dos Conhecimentos de Interesse da Doutrina (CID) entre as organizações militares (OM) ou militares do EB, de maneira a permitir o desencadeamento do processo decisório para a adoção e decorrente compartilhamento de conhecimento.” Aqui o vínculo, a ênfase recai sobre a utilização do conhecimento gerado na tomada de decisão e o seu posterior compartilhamento, dentro da organização.

Portanto, por sua própria natureza, a doutrina torna-se fonte de geração de valor no aprimoramento da operacionalidade da Força. É a base dos processos e procedimentos operativos que conduzem à excelência no emprego em combate. Entende-se como sendo um processo contínuo de evolução dos conceitos doutrinários.

Dentro desse enfoque, neste ponto, pode-se refletir sobre o seguinte questionamento: “como deve ser gerenciado o conhecimento para assegurar o seu máximo retorno?” (Tarapanoff, 2001, pag 138). A doutrina, além das funções de desenvolver e acumular o conhecimento, deve examinar como

pode mantê-lo atualizado e utilizá-lo como conhecimento significativo para a tomada de decisão, nos diversos níveis da organização, na solução de problemas ou na busca por resultados.

Cabe ressaltar, também, que o valor do conhecimento doutrinário encontra-se capitalizado nas pessoas que, sem sombra de dúvidas, são o elemento fundamental na concepção de novos conceitos doutrinários. Segundo (Rodríguez, 2002, pag 114): "O conhecimento humano é o mais valioso dos ativos intangíveis, pois ele promove ações, desenvolvendo

conexões fundamentais para a criação e a inovação." Pressupõe-se que haja um ciclo de produção doutrinária, no contexto da gestão do conhecimento.

Segundo Turban (2004, p. 331), os principais objetivos dos sistemas de gestão do conhecimento são: "criar repositórios de conhecimento, aumentar o acesso ao conhecimento, melhorar o ambiente de conhecimento e administrar o conhecimento como ativo." Veja, na figura 2, como o referido ciclo encontra-se representado nas instruções gerais do SIDOMT.

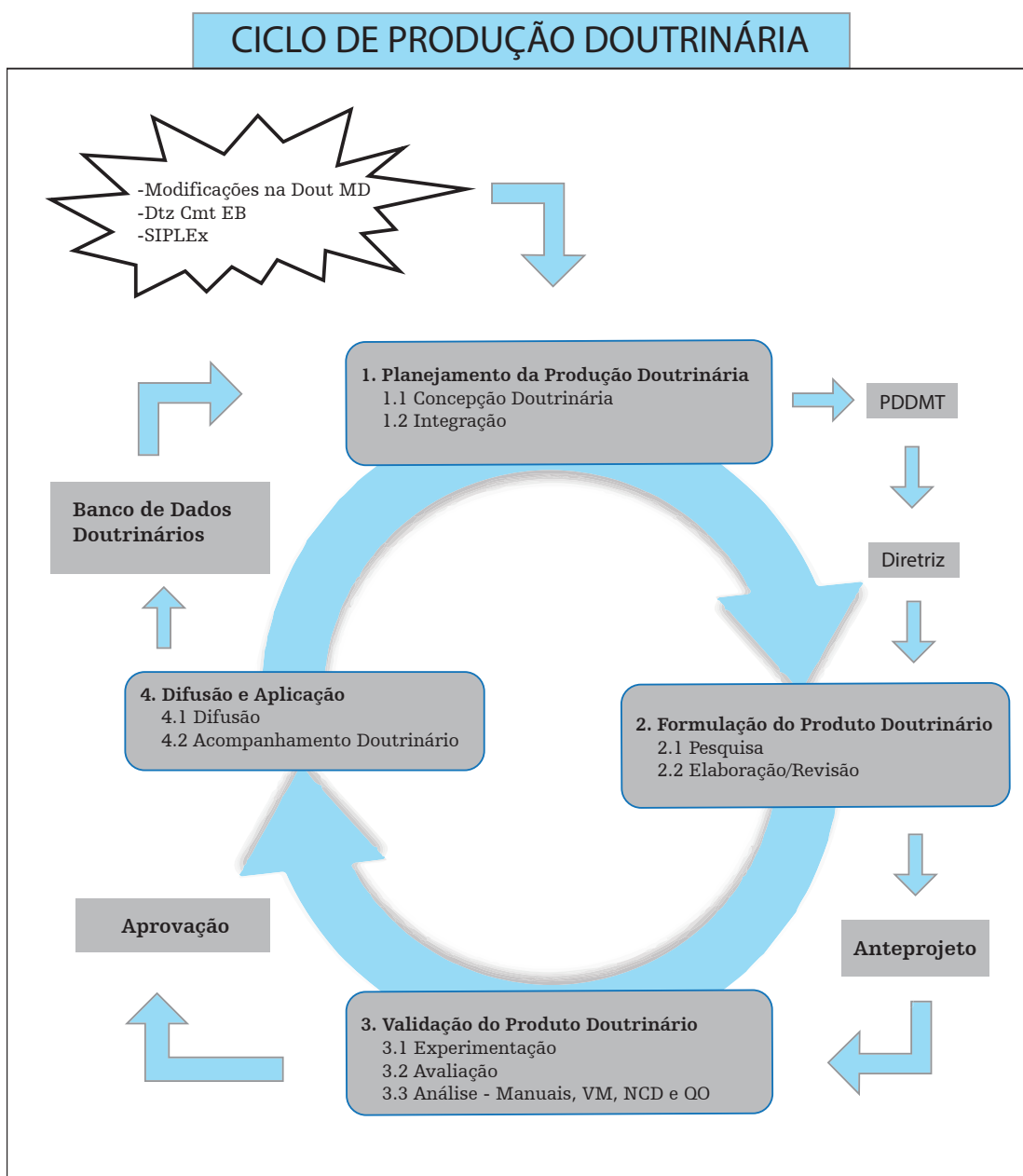


FIGURA 2

Na prática, pode-se verificar que algumas vantagens da gestão do conhecimento poderão ser facilmente observadas, durante a sua implementação: maior efetividade no uso das informações, maior capacidade em manter atualizadas as informações relevantes e a maior possibilidade de interação e integração do conhecimento. Por si mesmas, são vantagens que representam consideráveis ganhos no processo doutrinário.

Corroborando com essas observações, a gestão do conhecimento doutrinário proporciona um verdadeiro avanço no aprendizado organizacional. Além do uso intensivo de discussões doutrinárias, o emprego de sistemas de informações em apoio é imprescindível. As redes sociais passam a ter grande importância na participação ativa dos integrantes interessados, contribuindo para a produção doutrinária, dentro do princípio da oportunidade da informação aplicada à coleta dos conhecimentos de interesse doutrinário.

A Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (SADLA) encontra-se em funcionamento e pode colaborar de forma efetiva no aprendizado organizacional, em um contexto extremamente dinâmico das operações, nos dias atuais. Para o C Dout Ex, torna-se imperativo o uso do portal de doutrina do EB [2] para a difusão do conhecimento e da utilização de repositório de arquivos, representado pela Biblioteca Digital, além de proporcionar acesso ao sistema de lições aprendidas [3]. A análise de trabalhos úteis para a doutrina permanece como um instrumento de coleta de conhecimentos de interesse da doutrina. Os seminários e intercâmbios com outros exércitos visam a captar as novas tendências e as melhores práticas na área doutrinária.

No âmbito do EB, além das atividades previstas, são promovidos fóruns de discussões via portal de doutrina e videoconferências eventuais para tratar de assuntos doutrinários específicos. A participação de militares e civis é amplamente estimulada. É oportuno destacar a

valiosa contribuição para a doutrina no aspecto motivador a publicação da DMT em Revista que proporciona a divulgação de temas doutrinários produzidos por autores civis e militares, voluntários, pesquisadores independentes, estudiosos ou especialistas nos temas tratados pela área doutrinária e que, no momento, encontram-se divulgados eletronicamente na Biblioteca Digital do C Dout Ex, com acesso via Portal de Doutrina do Exército [4].

Observou-se que a doutrina, nos últimos anos, utilizou-se do portal como plataforma eletrônica, disponibilizando fóruns com temas doutrinários para a discussão por parte do público interessado. Houve uma ampla participação do público interno nas discussões que estavam em andamento em determinado período. O comportamento demonstrado pelos diversos interessados nos assuntos doutrinários foi evidenciado pela oportuna e interessante contribuição nos fóruns eletrônicos, promovidos pelo C Dout Ex, explorando temas doutrinários e questões atuais, significativas e de grande interesse para o EB, tendo como objetivo final a produção de novos manuais doutrinários, aproveitando-se

das ideias e observações dos diversos participantes e colaboradores civis ou militares.

Cabe salientar que os fóruns eletrônicos cobriram uma variada gama de assuntos doutrinários tais como: operações de informação, veículo aéreo não tripulado/sistema aéreo não tripulado/sistema aéreo remotamente pilotado (VANT/SANT/SARP), geoinformação, planejamento baseado em capacidades, guerra cibernética e brigada de infantaria mecanizada, abrangendo assuntos relativos às diversas funções de combate.

É certo que, nessas oportunidades, houve forte estímulo das lideranças em direção à maior integração de conhecimentos doutrinários, por meio de interações entre os diversos atores do

O avanço no processo doutrinário, graças ao valor da gestão do conhecimento e das ferramentas metodológicas, vem aprimorando a doutrina e refletindo na operacionalidade, tendo como peça-chave o elemento humano, como protagonista ativo, nessa nova fase de transformação do Exército Brasileiro.

processo de formulação doutrinária, contando com a experiência individual e profissional dos militares.

Verifica-se que há uma crescente participação dos integrantes do EB em eventos doutrinários, contribuindo de forma voluntária, com experiências profissionais ou mesmo vivências pessoais, que, após processo de análise e aprovação, possam vir a modificar a doutrina em vigor ou servir de lições aprendidas ou de melhores práticas. A Ficha de Anotação de Conhecimento de Interesse da Doutrina (FACID), é o instrumento utilizado para esse fim, sendo preenchido pelo colaborador, por meio do acesso ao Portal de Lições Aprendidas, onde podem ser abordados os diversos assuntos afetos às táticas, técnicas e procedimentos (TTP).

Nesse momento, pode-se supor que uma sistemática de gestão do conhecimento baseia-se em alguns princípios fundamentais, como: ser de caráter permanente, ser de abrangência sistêmica e possuir um caráter evolutivo. Esses princípios poderão ser de grande valia na eficácia do modelo, frente às necessidades, ao tratamento e à reutilização do conhecimento doutrinário, cada vez mais relevante para o emprego da F Ter, na solução de problemas militares inovadores, de forma ágil e bem estruturada, contando com a participação de especialistas e demais interessados no processo.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 61) a inovação é parte do processo de adaptação organizacional ao ambiente, pois: “Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio.”

Além dessas observações, podem-se levantar outras, que serão úteis ao processo doutrinário, tais como: a necessidade de emprego mais eficaz do conhecimento “legado”; o apoio de novas tecnologias

de TIC, direcionadas para a gestão do conhecimento, com destaque para a ampla utilização das redes sociais; novos processos de apoio à formulação doutrinária, mais descentralizados e ágeis, além do incentivo à maior colaboração dos integrantes do sistema de doutrina, tendo como propósito definir rumos e abrir novos caminhos para a consolidação da DMT como vetor determinante na solução de problemas militares atuais e futuros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento doutrinário tornou-se um objetivo a ser mantido e aprimorado. Tudo indica que o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da doutrina da F Ter conduziram à consciência de que o emprego eficaz da metodologia e de suas ferramentas, em constante evolução, trará como resultado a probabilidade de maior eficácia no preparo e emprego de forças operativas, razão de ser e foco das iniciativas de gestão do conhecimento.

Com o passar do tempo, a cultura militar tem se mostrado cada vez mais acessível e favorável. Ressalta-se a crescente motivação dos colaboradores da doutrina, passando de meros expectadores a atores ativos na construção e aprimoramento da doutrina em seus múltiplos aspectos, servindo de base para a evolução militar, proporcionando ao combatente moderno, melhores condições de operar, no amplo espectro, utilizando-se de novas formas de combate, capacitado ao emprego de novas tecnologias, por vezes, sendo conduzido a mudar inclusive, a própria natureza do combate.

Tratou-se abrangentemente neste artigo de algumas possibilidades de avanço no processo doutrinário, abordando o valor da gestão do conhecimento e das ferramentas metodológicas, aprimorando-se a doutrina e seus reflexos na operacionalidade, tendo como peça-chave o elemento humano, como protagonista ativo, nessa nova fase de transformação do EB.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Defesa. **Glossário das Forças Armadas** (MD35-G-01), 5ª Edição, 2015.
- BRASIL. Comando do Exército. **Concepção de Transformação do Exército 2013-2022**. 2013.
- BRASIL. Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha C 20-1 – Glossário de Termos e Expressões para Uso no Exército**, 4ª Edição, 2009.
- BRASIL. Comando do Exército. **Instruções Gerais para o Sistema de Doutrina Militar Terrestre - SIDOMT** (EB10-IG-01.005), 4ª Edição, 2015.
- BRASIL. Estado-Maior do Exército. **Instruções Reguladoras para a Gestão do Conhecimento Doutrinário**

(EB20-IR-10.003), 1a Edição, 2014.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. **Instruções Reguladoras da Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas**. 2a Edição, 2015.

CARVALHO, Isamir Machado de; MENDES, Sérgio Peixoto & VERAS, Vivianne Muniz. **Gestão do conhecimento: uma estratégia empresarial**. Editora JJ Gráfica e Comunicação Ltda, 2006.

NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Ed Campus, 1997.

RODRIGUEZ, Martius V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Qualitymark, 2002.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Editora UnB, 2001.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Editora SENAC, 2000.

TURBAN, Efraim. **Tecnologia da Informação para gestão**. Bookman, 3a Edição, 2004.

NOTAS

[1] Os órgãos integrantes do SIDOMT representam a “rede da doutrina” que, por meio da descentralização do processo de formulação, poderão interagir de forma hierárquica ou matricial, de modo a poder sincronizar a informação doutrinária de interesse entre os diversos participantes do processo doutrinário. Basicamente são os seguintes órgãos: o EME, o COTER, os Órgãos de Direção Setorial (ODS) e os Comandos Militares de Área, além das OM específicas de interesse. O militar, individualmente, também pode participar da rede e contribuir.

[2] O Portal de Doutrina do Exército é de responsabilidade do C Dout Ex, permite aos usuários o acesso e participação no trâmite das informações de forma fácil, segura e atualizada, podendo ser acessado pelo seguinte endereço eletrônico: www.cdoutex.eb.mil.br

[3] O Portal da SADLA pode ser acessado via Portal de Doutrina do Exército. O e-mail de contato com os analistas que tratam das lições aprendidas é: sadla@coter.eb.mil.br

[4] A Biblioteca Digital é o repositório de arquivos eletrônicos utilizado para a difusão dos produtos doutrinários. Pode ser acessado no por meio do Portal de Doutrina do Exército.

Visite a Biblioteca Digital do C Dout Ex

