

**ESCOLA DE GUERRA NAVAL**

CMG (FN) DAGOBERTO FERREIRA DA SILVA JUNIOR

**SISTEMA DE DOCTRINA MILITAR CONJUNTA:**

ORGANIZAÇÃO, GESTÃO E GOVERNANÇA

Rio de Janeiro

2023

CMG (FN) DAGOBERTO FERREIRA DA SILVA JUNIOR

**SISTEMA DE DOCTRINA MILITAR CONJUNTA:**  
ORGANIZAÇÃO, GESTÃO E GOVERNANÇA

Tese apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (RM1) Luís Fernando Nogueira Pompeu.

Rio de Janeiro

2023

## **DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR**

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, agradeço a minha existência, a minha família e a saúde que possuo para continuar a minha caminhada.

A minha amada esposa Ana Cláudia, pelo irrestrito e persistente incentivo durante o período de elaboração deste trabalho.

Aos meus filhos Guilherme e Gustavo, que embora não tenham conhecimento, iluminam de maneira especial os meus pensamentos e me fazem cada vez mais buscar o crescimento intelectual e profissional.

Aos meus pais, responsáveis pela minha formação e pelos valores morais transmitidos, que me permitiram ser pai de família e profissional.

Ao CMG (RM1) Luís Fernando Nogueira Pompeu, meu orientador, pelos precisos ensinamentos e oportunos conselhos ao longo da jornada de dedicação à pesquisa.

## RESUMO

Uma característica relevante de Forças Armadas bem preparadas de um Estado está intimamente ligada à sua capacidade de adaptar-se a um ambiente mutável e sujeito a incertezas a respeito dos eventos futuros. Nesse cenário, uma doutrina militar estática tem grande chance de sucumbir às alterações do meio em que está inserida. Por isso, é imprescindível que se tenha uma sistemática de gestão e desenvolvimento doutrinária eficiente, na qual estabeleça procedimentos e processos destinados ao estudo e ao aperfeiçoamento constante de sua Doutrina Militar Conjunta, para que o Estado faça frente aos conflitos contemporâneos. Diante do exposto, a presente pesquisa tem o objetivo de propor ações, no âmbito do atual Sistema de Doutrina Militar Conjunta do Ministério da Defesa, que contribuam efetivamente para a formação e gestão do cabedal doutrinário das Forças Armadas brasileiras em Operações Conjuntas. A metodologia utilizada foi o método dedutivo, com o emprego de técnicas de pesquisa de documentação indireta, bibliográfica e documental, e de observação direta intensiva, por meio de entrevistas. Em suma, conclui-se que existem soluções simples e oportunas que colaborarão com o aprimoramento do Ciclo de Desenvolvimento de Doutrina Conjunta, apoiadas em três pilares essenciais: Organização, Gestão e Governança. A relevância desta pesquisa para a Marinha do Brasil é evidenciada pelo potencial de estimular discussões internas, a fim de contribuir com o rearranjo do desenvolvimento doutrinário na Força. Por fim, esta pesquisa pretende estudar um assunto de grande valor para as Forças Armadas brasileiras como forma de criar condições coerentes e consistentes para uma interoperabilidade, no sentido de garantir a eficiência e a eficácia das Operações Conjuntas.

**Palavras-chave:** Forças Armadas. Doutrina Militar. Sistema de Doutrina Militar Conjunta. Ciclo de Desenvolvimento de Doutrina. Operações Conjuntas. Gestão e Governança.

## ABSTRACT

A relevant characteristic of a well-prepared Armed Forces of a State is closely linked to its ability to adapt to a changing environment and subject to uncertainties regarding future events. In this scenario, a static military doctrine has a great chance of succumbing to changes in the environment in which it is inserted. Therefore, it is essential to have an efficient doctrinal management and development system, in which it establishes procedures and processes aimed at the study and constant improvement of its Joint Military Doctrine, so that the State can face contemporary conflicts. Given the above, this research aims to propose actions, within the scope of the current Joint Military Doctrine System of the Ministry of Defense, that effectively contribute to the formation and management of the doctrinal background of the Brazilian Armed Forces in Joint Operations. The methodology used was the deductive method, with the use of research techniques of indirect documentation, bibliography and documents, and intensive direct observation, through interviews. In short, it is concluded that there are simple and timely solutions that will collaborate with the improvement of the Joint Doctrine Development Cycle, supported by three essential pillars: Organization, Management and Governance. The relevance of this research for the Brazilian Navy is evidenced by the potential to stimulate internal discussions, in order to contribute to the rearrangement of doctrinal development in the Force. Finally, this research intends to study a subject of great value for the Brazilian Armed Forces as a way to create coherent and consistent conditions for interoperability, in order to guarantee the efficiency and effectiveness of Joint Operations.

**Keywords:** Armed forces. Military Doctrine. Joint Military Doctrine System. Doctrine Development Cycle. Joint Operations. Management and Governance.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	DOPEMAI no EB.....	32
Figura 2 –	DOPEMAII na MB.....	33
Figura 3 –	Fatores que influenciam a formulação da Doutrina.....	35
Figura 4 –	Estrutura sistêmica do SIDOMC .....	35
Figura 5 –	Fases do SIDOMC .....	39
Figura 6 –	2ª Fase – Planejamento (coleta) .....	41
Figura 7 –	2ª Fase – Planejamento (quadro de situação de Doutrina) .....	42
Figura 8 –	Fases Finais .....	45
Figura 9 –	Estrutura do SisDMB .....	56
Figura 10 –	Fases do Ciclo de Desenvolvimento Doutrinário do SisDMB .....	57
Figura 11 –	Visão Geral do SGC-FN .....	60
Figura 12 –	Estrutura do SIDOMT .....	67
Figura 13 –	Ciclo de Produção Doutrinária do EB .....	69
Figura 14 –	Proposta de Execução da Sistemática do SIDOMC .....	82
Figura 15 –	Ciclo Sistêmico do SIDOMC .....	95
Figura 16 –	Organização do SIDMAE .....	96

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fases e atividades do SIDOMC.....	38
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADCED	Análise e Desenvolvimento de Conceitos, Estratégias e Doutrinas
ADL	Assessoria de Doutrina e Legislação
ADLA	Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas
AID	Área de Interesse Doutrinário
Asse Set Dout	Assessorias Setoriais de Doutrina
BDMN	Biblioteca de Doutrina Militar Naval
CA	Centro de Adestramento
CAE	Chefia de Assuntos Estratégicos
CAEx	Centro de Avaliações do Exército
CCIEEx	Centro de Controle Interno do Exército
CComSEEx	Centro de Comunicação Social do Exército
CCOPAB	Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil
CDDCFN	Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais
CDDGN	Centro de Desenvolvimento Doutrinário de Guerra Naval
C Dout Ex	Centro de Doutrina do Exército
CDMAE	Conselho de Doutrina Militar Aeroespacial
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CEMCFA	Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas
CEPE-MB	Centro de Estudos Políticos e Estratégicos da Marinha
CFN	Corpo de Fuzileiros Navais
CGCFN	Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais
CHOC	Chefia de Operações Conjuntas
CID	Conhecimento de Interesse Doutrinário
CIDOC	Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas
CIE	Centro de Inteligência do Exército
CMA	Comando Militar da Amazônia
CML	Comando Militar do Leste
CMN	Comando Militar do Norte
CMNE	Comando Militar do Nordeste

CMO	Comando Militar do Oeste
CMP	Comando Militar do Planalto
CMS	Comando Militar do Sul
CMSE	Comando Militar do Sudeste
C Mil A	Comando Militar de Área
COLOG	Comando Logístico
COMAER	Comando da Aeronáutica
ComGerCFN	Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais
ComOpNav	Comando de Operações Navais
CONDEC	Condicionantes Doutrinárias de Emprego Conjunto
CONOP	Conceito Operacional
COTER	Comando de Operações Terrestres
CPDD	Comitê Permanente de Desenvolvimento Doutrinário
CPDD-Ope	Comitê Permanente de Desenvolvimento Doutrinário do Setor Operativo
DCT	Departamento de Ciência e Tecnologia
DD	Documentos Doutrinários
DE	Diretorias Especializadas
DEC	Departamento de Engenharia e Construção
DECEX	Departamento de Educação e Cultura do Exército
DESEO	Diretrizes de Sistemas Estratégicos
DGP	Departamento-Geral do Pessoal
DMAE	Doutrina Militar Aeroespacial
DMCj	Doutrina Militar Conjunta
DMD	Doutrina Militar de Defesa
DMT	Doutrina Militar Terrestre
DOPEMAI	Doutrina, Organização, Pessoal, Educação, Material, Adestramento, Infraestrutura
DOPEMAII	Doutrina, Organização, Pessoal, Educação, Material, Adestramento, Infraestrutura, Interoperabilidade
EAI	Especialista na Área de Interesse
EB	Exército Brasileiro
ECEMAR	Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica

ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
EEID	Elementos Essenciais de Informações Doutrinárias
EGN	Escola de Guerra Naval
EMA	Estado-Maior da Armada
EMAER	Estado-Maior da Aeronáutica
EMCFA	Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas
EME	Estado-Maior do Exército
END	Estratégia Nacional de Defesa
ESG	Escola Superior de Guerra
ESPADA	Espaço Interativo para Atualização em Doutrina Militar Aeroespacial
FA	Forças Armadas
FAB	Força Aérea Brasileira
FS	Força Singular
F Ter	Força Terrestre
GC	Gestão do Conhecimento
GT	Grupos de Trabalho
Lç Aprd	Lição Aprendida
LNM	Lista de Necessidade de Material
MB	Marinha do Brasil
MD	Ministério da Defesa
MDout	Manuais Doutrinários
MEM	Material de Emprego Militar
MIh Prat	Melhor Prática
MT	Manual Técnico
NA	Nações Amigas
NCD	Notas de Coordenação Doutrinária
ND	Nota Doutrinária
NOPREP/OPR	Norma do Comando do Preparo/Operacional
NSCA	Norma Sistêmica do Comando da Aeronáutica
OADI	Órgãos de Assessoramento Direto e Imediato ao Comandante do Exército
OC	Operações Conjuntas
ODLA	Oficial de Doutrina e Lições Aprendidas

ODS	Órgão de Direção Setorial
Of Dout	Oficial de Doutrina
OM	Organização Militar
OMA	Organização Militar Aprovadora
OMC	Organização Militar Contribuidora
OMCoord	Organização Militar de Coordenação Doutrinária
OME	Organização Militar Elaboradora
OMR	Organização Militar Revisora
OMU	Organização Militar Utilizadora
PAE	Programa de Atividades Especiais
PCDID	Plano de Coleta de Dados de Interesse Doutrinário
PCR	Programa de Condicionantes Doutrinários de Emprego Conjunto e Requisitos Básicos de Emprego Conjunto
PDD	Plano de Desenvolvimento de Doutrina
PDDMT	Plano de Desenvolvimento de Doutrina Militar Terrestre
PDDCj	Plano de Desenvolvimento de Doutrina Conjunta
PDSEO	Programa de Diretrizes de Sistemas Estratégicos e Operacionais
PEM	Programa de Elaboração de Manuais
PGD-Ope	Plano de Gestão Doutrinária do Setor Operativo
Prod Dout	Produto Doutrinário
QSD	Quadro de Situação de Doutrina
RCCID	Requisito Crítico de Conhecimento de Interesse Doutrinário
RCOD	Reunião de Coordenação Doutrinária
REBDEC	Requisitos Básicos de Emprego Conjunto
RETEX	Retorno de Experiências
RIB	Relatório de Informações Básicas
RIDE	Relatório de Informações Doutrinárias Externas
RIDOP	Relatório de Informações Doutrinárias Operacionais
RIDOSE	Relatório de Informações Doutrinárias do Setor de Ensino
RILT	Relatório de Informações Logísticas e Tecnológicas
RIO	Relatório de Informações Organizacionais
RLA	Relatório de Lições Aprendidas

SADLA	Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas
SEF	Secretaria de Economia e Finanças
SGC-FN	Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais
SGEx	Secretaria-Geral do Exército
SIDMAE	Sistema de Doutrina Militar Aeroespacial
SIDO	Sumário de Informações Doutrinárias
SIDOMC	Sistema de Doutrina Militar Conjunta
SIDOMT	Sistema de Doutrina Militar Terrestre
SIPLEx	Sistema de Planejamento do Exército
SisDMB	Sistema Doutrinário da Marinha
SPEAI	Secretaria de Política Estratégica e Assuntos Internacionais
TI	Tecnologia da Informação
3SC2	Seção de Doutrina da Terceira Subchefia

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
2.1	Considerações Gerais .....	19
2.2	Teorias da Gestão do Conhecimento .....	20
2.2.1	Fleury e Oliveira Jr. (Org.) .....	20
2.2.2	Rivadavia Correa Drummond de Alvarenga Neto .....	21
2.2.3	Davenport e Prusak .....	23
2.2.4	Nick Milton e Patrick Lambe .....	23
2.2.5	Joseph Hilger e Zachary Wahl .....	24
2.2.6	Rose Mary Juliano Longo, Cecília Queiroz, Priscila dos Santos, Fabíola Camacho, Regina Paulinelli e Duílio Fedele .....	26
2.3	Conclusões Parciais .....	27
<b>3</b>	<b>ENTENDENDO O SISTEMA DE DOCTRINA MILITAR CONJUNTA DAS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS</b> .....	30
3.1	Considerações Gerais .....	30
3.2	O atual SIDOMC .....	33
3.2.1	Funcionamento do SIDOMC .....	38
3.2.2	Entendendo a execução do SIDOMC nos dias de hoje .....	45
3.3	Entendendo o SIDOMC à luz da Teoria da Gestão do Conhecimento .....	48
3.4	Conclusões Parciais .....	50
<b>4</b>	<b>SISTEMÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DOCTRINÁRIO NAS FORÇAS SINGULARES</b> .....	54
4.1	Sistemática de Desenvolvimento Doutrinário na Marinha do Brasil .....	54
4.1.1	Sistema Doutrinário da Marinha .....	54
4.1.2	Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais .....	59

4.1.3	Sistemática de Desenvolvimento Doutrinário do Setor Operativo .....	63
4.2	Sistemática de Doutrina Militar Terrestre do Exército Brasileiro .....	67
4.3	Sistemática de Desenvolvimento Doutrinário na Força Aérea Brasileira .....	72
4.4	Conclusões Parciais .....	76
<b>5</b>	<b>PROPOSTAS DE APRIMORAMENTO DO ATUAL SISTEMA DE DOCTRINA MILITAR CONJUNTA .....</b>	<b>80</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>88</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>
	<b>ANEXO A.....</b>	<b>95</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O emprego integrado das três Forças Armadas (Marinha, Exército e Aeronáutica), ou a combinação de, pelo menos, duas delas, foi cada vez mais decisivo e determinante para alcançar as vitórias na história dos últimos conflitos armados. Nesse contexto, a Estratégia Nacional de Defesa (END) prevê que, devido às especificidades dos conflitos armados modernos, deve-se considerar, primordialmente, o emprego conjunto das Forças, racionalizando-se meios de toda ordem e o aumento das capacidades de cada uma delas, por intermédio do uso integrado de suas características e potencialidades, sem desconsiderar, contudo, a possibilidade dos seus empregos de modo singular (BRASIL, 2016).

Sendo assim, os cenários de emprego das Forças exigem, cada vez mais, um conjunto diversificado de capacidades e o emprego coeso delas. Para tal, as Forças Conjuntas constituem-se como o melhor instrumento militar e devem possuir a habilidade de operarem em sinergia, ou seja, devem ser interoperáveis. Por isso, não se visualiza hoje em dia um teatro de operações com as Forças Armadas (FA) atuando de maneira individual, sem a integração dos seus planejamentos.

As Operações Conjuntas (OC) não são uma escolha para as FA brasileiras e necessitam ser aperfeiçoadas, para que o Estado faça frente aos conflitos contemporâneos. Nesse nexo, depara-se com a carência constante de aprimoramento da Doutrina de emprego das FA em OC.

Outrossim, considera-se ainda que uma característica relevante de FA bem preparadas de um Estado está intimamente ligada à sua capacidade de adaptar-se a um ambiente mutável e sujeito a incertezas a respeito dos eventos futuros. Nesse cenário, uma doutrina militar estática tem grande chance de sucumbir às alterações do meio em que está inserida. Depreende-se assim que esse carecimento é como um desafio que as FA brasileiras precisam enfrentar, permanentemente, a fim de buscarem, de maneira profissional, coordenada e harmônica, o aprimoramento constante de sua Doutrina Militar Conjunta (DMCj), transformando-a numa ponte segura para se enfrentar os combates possíveis.

Dessarte, considera-se fundamental uma sistemática adequada de prospecção doutrinária, de modo que acompanhe a velocidade das mudanças observadas nos conflitos atuais. Dessa forma, as FA necessitam de processos competentes de gestão e

desenvolvimento da DMCj, por meio de alterações no atual Sistema de Doutrina Militar Conjunta (SIDOMC), como forma de criar condições coerentes e consistentes para uma interoperabilidade, no sentido de garantir a eficiência e a eficácia das OC.

Decorrente de todo o exposto, este trabalho científico tem o objetivo precípuo de propor ações, no âmbito do atual SIDOMC, de forma que contribua efetivamente para a formação e gestão do cabedal doutrinário das FA brasileiras em OC.

Para atingir esse propósito, pretende-se analisar o SIDOMC e a aplicação de suas orientações, à luz do marco teórico que será a Gestão do Conhecimento (GC), bem como descrever o que vem sendo feito pela Marinha do Brasil (MB), pelo Exército Brasileiro (EB) e pela Força Aérea Brasileira (FAB) relacionado à gestão e ao desenvolvimento do conhecimento doutrinário, distinguindo os ensinamentos que possam ser aplicados na DMCj.

Nesse fito, a abordagem metodológica e científica, empregada para atingir uma solução racional, foi dividida em seis fases. Essas fases estão materializadas em Capítulos, sendo a primeira e a sexta fases, respectivamente, os Capítulos alusivos à Introdução e à Conclusão, que, por sua vez, contêm as principais ilações alcançadas e os pontos de vista adquiridos.

A segunda fase, necessária para fundamentar toda a análise e síntese posterior, compreenderá o referencial teórico. Nesse Capítulo, será desenvolvido um estudo sobre GC, que ajudará a organizar o conhecimento e os processos relacionados ao assunto, tornando-se mais fácil visualizar as oportunidades de evolução na parte doutrinária. Além disso, serão identificadas características peculiares da GC que serão utilizadas para analisar o atual SIDOMC, a fim de otimizá-lo. Todo esse apanhado está contido no Capítulo 2.

Na terceira fase, será desenvolvido um estudo sobre o SIDOMC, apresentando os principais conceitos sobre o atual Sistema. Ademais, será analisado tal Sistema, à luz do referencial teórico. Esse conteúdo será mostrado no Capítulo 3.

Na quarta fase, será realizado um estudo sobre as Sistemáticas de Desenvolvimento Doutrinário de cada Força Singular (FS), priorizando as estruturas organizacionais e os processos dos ciclos doutrinários de cada Força. Desse modo, serão identificadas características peculiares dessas doutrinas que serão utilizadas como ensinamentos que podem alavancar o atual SIDOMC. Esses aspectos estarão contidos no Capítulo 4.

Na quinta fase, será desenvolvida uma composição das conclusões apresentadas nos Capítulos anteriores, organizando e integrando as ideias desses Capítulos de forma pragmática. Essas deduções estarão contidas no Capítulo 5.

Para conduzir a proposta metodológica supracitada, foi desenvolvida uma pesquisa científica descritiva bibliográfica, voltada ao tratamento dos conceitos relacionados à Gestão e ao Desenvolvimento Doutrinário. No concernente à DMCj e aos atores intervenientes, a apuração reuniu aspectos qualitativos e quantitativos, dando-se por meio também da pesquisa descritiva, com base normativa, e condução do próprio autor de entrevistas não estruturadas com especialistas que possuíam significativa vinculação com o tema, de modo que pudessem contribuir efetivamente para esclarecer o objeto de estudo em tela.

Por todo o percorrido, justifica-se a relevância da proposição em lide, uma vez que esta pesquisa fornecerá ações, no âmbito do atual Sistema de Doutrina Militar Conjunta, que contribuirão efetivamente para a formação e gestão do cabedal doutrinário das FA brasileiras em OC. Complementarmente a isso, um SIDOMC atualizado, bem estruturado e exequível otimizará o emprego dos recursos humanos e materiais, assim como impulsionará o aprimoramento da DMCj e, conseqüentemente, poderá estimular discussões internas na MB, a fim de contribuir com o direcionamento do desenvolvimento doutrinário dessa Força.

Ressalta-se que apesar de a guerra na Ucrânia ser um evento em desenvolvimento, as FA do mundo todo estão acompanhando esse conflito como uma oportunidade de colher ensinamentos que podem trazer impactos significativos em suas doutrinas de emprego conjunto, tornando a importância desse tema mais que atual.

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

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste Capítulo, será desenvolvido um estudo sobre a GC. Esse assunto possui diferentes bases teóricas, com abordagens distintas, que ajudará a organizar o conhecimento e os processos relacionados à temática, tornando-se mais fácil visualizar as oportunidades de evolução na parte doutrinária. Todavia, o estudo será limitado em informações que têm impacto direto na formação e gerência do cabedal doutrinário conjunto das FA. Por fim, serão identificadas características peculiares da GC que serão utilizadas para analisar o atual SIDOMC, a fim de otimizá-lo.

### **2.1 Considerações Gerais**

Neste subitem, será descrito, de maneira sucinta, o surgimento e a importância da GC, para permitir um melhor entendimento dos conceitos que serão mencionados neste Capítulo.

Desde o início dos tempos, a curiosidade e a vontade de aprender têm impulsionado a raça humana em sua trajetória de evolução. A inquietude do ser humano com aquilo que desconhecia sempre o incentivou a buscar inovações que, em maior ou menor grau, representaram significativos avanços para a humanidade, desde a descoberta do fogo, até os mais recentes avanços tecnológicos. Essa incansável busca pelo conhecimento dá-se, tanto individualmente, quanto nos ambientes coletivos, por exemplo, as organizações, nas quais o conhecimento sempre foi procurado, usado e valorizado, ainda que implicitamente (CASQUILHO, 2020).

Segundo Drucker (1993), esse é o contexto em que o conhecimento se insere nas organizações, exercendo o papel de importante componente de suas estruturas que, quando devidamente criado e gerido, serve como facilitador para que as empresas vençam o desafio de desenvolver práticas sistemáticas para administrar sua autotransformação. Por isso, numa visão atualizada, a criação e o gerenciamento do conhecimento tornaram-se fatores decisivos no ambiente competitivo empresarial.

Nesse sentido, na década de 90, surge a GC que é definida por Drucker (1994) como processo de criação, gerenciamento, ampliação e compartilhamento do conhecimento, fazendo-o de maneira eficiente, eficaz, efetiva e de forma que a organização adquira vantagem competitiva no mercado.

Ademais, o Desenvolvimento Doutrinário Militar Conjunto demanda de uma gestão eficaz para que se possa conduzir a evolução estratégica das FA como um todo. Desse modo, este autor acredita que a GC é necessária para o processo de Gestão e Desenvolvimento Doutrinário das FA brasileiras em OC.

Dessa maneira, pode-se assumir então que a Gestão e Desenvolvimento Doutrinário Conjunto e a GC nas FA estão caminhando juntas, pois os dois temas são sistemas interligados e utilizam da sabedoria das técnicas de Gestão. Ressalta-se também que a GC, de maneira geral, incentiva a busca por ideias inovadoras e soluções mais criativas, tão necessárias, nos dias de hoje, para o desenvolvimento doutrinário.

Sendo assim, serão utilizadas, como referencial teórico, as Teorias da GC, que ajudarão, ao final do trabalho, formular alterações no atual SIDOMC.

## **2.2 Teorias da Gestão do Conhecimento**

Neste subitem, serão descritas, de maneira resumida, diferentes bases teóricas que ajudarão a organizar o conhecimento e os processos do SIDOMC.

### **2.2.1 Fleury e Oliveira Jr. (Org.)**

Os organizadores Maria Tereza Leme Fleury e Moacir de Miranda Oliveira Jr. compilaram teorias de, pelo menos, 15 autores, em diversos artigos, na obra “Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências”. Dentre os autores que utilizaram como referência, encontram-se alguns consagrados, tais como: *Nonaka, Takeuchi, Davenport, Prusak* e outros.

Um dos aspectos relevantes da referida obra é a menção de que o conhecimento deve ser identificado e precificado antes de ser gerenciado (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001, p. 32-33). Portanto, deve-se ter a clara noção do que se considera conhecimento e qual é o seu valor para a instituição.

Além disso, pode-se inferir a necessidade de uma única porta de entrada para todo conhecimento doutrinário que venha ser gerenciado, a fim de que seja assinalado qual a área de interesse e, concomitantemente, avaliado o seu valor para a instituição. Reforça-se também que há imprescindibilidade de especialistas para identificar e precificar acertadamente o conhecimento bruto<sup>1</sup>.

Tal obra também enfatiza a noção de que a produção científica acadêmica só teria valor real se possuir valor pelas empresas. Em outras palavras, os trabalhos científicos acadêmicos que não sejam capazes de serem utilizados de forma prática não teriam serventia para trazer reflexos à área econômica. Nessa visão, o valor da ciência básica estaria na sua aplicabilidade para solucionar problemas práticos (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001, p. 93-97).

Diante do exposto, pode-se depreender a importância da área acadêmica na criação, na ampliação e, até mesmo, no compartilhamento do conhecimento doutrinário conjunto. Destacam-se, por exemplo, as Escolas de Altos Estudos Militares das FA, que, pela natureza de suas atividades e pelo fato de contarem, em seus quadros, com profissionais detentores de conhecimentos específicos, podem apoiar no desenvolvimento da DMCj, seja por iniciativa própria seja por demanda. Da mesma forma, os trabalhos acadêmicos podem ser úteis, como subsídios de pesquisa, para a produção de um conhecimento previsto para o futuro ou que requeira também um longo período de processamento. Em suma, a área acadêmica, quando estimulada de modo direcionado, pode oferecer contribuições relevantes para a DMCj.

### **2.2.2 Rivadavia Correa Drummond de Alvarenga Neto**

O autor em tela escreveu a obra “Gestão do Conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo”, a partir de sua tese de doutorado, na área de Ciência da Informação, em 2005. Essa obra propõe um modelo conceitual integrativo para a GC em

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, adotou-se a definição de *conhecimento bruto* como sendo aquele que ainda não passou por um sistema de apreciação do conhecimento (ALMEIDA; RANGEL, 2015, p. 17).

sua área de pesquisa. Para isso, o autor (2008) não desenvolve novas teorias, mas se apoia no cabedal teórico de autores renomados, como *Nonaka, Takeuchi, Davenport e Prusak*.

O aspecto que merece destaque em sua obra é uma lista de onze “pecados capitais” em GC (ALVARENGA NETO, 2008, p. 56). Dentre eles, os mais diretamente relacionados com este trabalho são:

- Priorizar o passado e o presente, e não o futuro;
- Fracassar em reconhecer a importância da experimentação; e
- Substituir o contato humano pelo contato tecnológico.

Sobre o primeiro “pecado capital” elencado, pode-se afirmar que o desenvolvimento doutrinário se torna essencial num SIDOMC, pois deve ser capaz de integrar o presente e o futuro. Desse modo, é importante ser ágil o bastante para produzir, com oportunidades, as necessárias alterações, consoante com a rápida e constante evolução do ambiente operacional moderno e com a velocidade das inovações tecnológicas.

Do segundo “pecado capital”, deduz-se a importância de se fazer experiências doutrinárias, a fim de validar procedimentos, táticas e técnicas na produção de conhecimentos. Nessa mesma perspectiva, pode-se deduzir a relevância do acompanhamento da Doutrina, principalmente no âmbito operativo e do ensino, por exemplo, o acompanhamento do emprego da DMCj nos exercícios de OC já conduzidos pelo Ministério da Defesa (MD). Esse acompanhamento seria o responsável por identificar desvios no emprego do conhecimento doutrinário, assim como novas necessidades, além de mensurar se os resultados atingidos estão de acordo com o previsto.

Por fim, no terceiro “pecado capital”, o uso da ferramenta da Tecnologia da Informação (TI) constitui uma significativa vantagem organizacional e administrativa, possibilitando uma armazenagem segura e de acesso fácil à doutrina. Entretanto, a gerência do conhecimento doutrinário vai muito além das medidas físicas de acumulação e divulgação. Nesse sentido, para se poder gerir todo o conhecimento de uma instituição, torna-se necessária também a adoção de maneiras informais de captura, aprendizagem e transmissão de ideia. Destaca-se, como uma dessas formas, a importância de se “contar histórias”. Apesar de serem informais as narrativas, com seus personagens (reais ou fictícios), fatos e acontecimentos, inspiram, influenciam e funcionam como um eficaz meio de transmissão e preservação do conhecimento.

### 2.2.3 Davenport e Prusak

Na obra "*Working Knowledge*", publicada no Brasil com o título "Conhecimento Empresarial", Davenport e Prusak (1999) objetivam desenvolver o significado preliminar de Conhecimento, no âmbito das organizações, determinar o que deve ser feito em relação ao conhecimento, considerando aspectos culturais, comportamentais, tecnológicos, estruturais da organização, assim como formas de avaliar o processo, por meio de indicadores e parâmetros, a fim de melhorar o desempenho gerencial.

Desse modo, para que o SIDOMC evolua adequadamente, é preciso que se planeje e controle o desenvolvimento de cada um dos seus processos, estabelecendo Indicadores de Desempenho, tanto quantificáveis quanto qualificáveis, que possibilitem a mensuração da eficácia e da eficiência de sua gestão. Com isso, pode-se traçar medidas para reverter os resultados ruins e regulares, minimizar as restrições e dificuldades naquilo que apresentar resultados bons e procurar reforçar os fatores de eficiência nos processos classificados como muito bom e excelente. De acordo com as análises dos resultados obtidos dos índices, esse processo proporá medidas a serem adotadas para os anos seguintes com vistas a alcançar as metas estabelecidas.

### 2.2.4 Nick Milton e Patrick Lambe

Milton e Lambe (2020), na obra "*The Knowledge Manager's Handbook*", apresentam os "Facilitadores" que dão os alicerces para a GC, ou seja, são metaforicamente tratados como as quatro pernas de suporte de uma mesa. A inexistência de um facilitador ou mais fará com que a GC não alcance o seu efeito desejado, conforme descrições a seguir:

- Se não houver *funções e responsabilidades*, a GC não será trabalho de ninguém e ninguém o fará, ou será trabalho somente da equipe de GC, caso em que a equipe entrará em colapso, rapidamente, por estar sobrecarregada;
- Se não houver *processo* para a GC, ninguém saberá o que fazer ou como fazer;

- Se não houver *tecnologia* para a GC, ninguém terá as ferramentas, bem como a GC nunca poderá se estender além do contexto imediato e local; e

- Se não houver *Governança*, ninguém verá o objetivo ou o propósito. A GC continuará sendo uma atividade opcional e ninguém terá tempo para atividades opcionais.

De maneira geral, verifica-se a necessidade de implementação de uma ferramenta gerencial<sup>2</sup> no SIDOMC, com métodos que auxiliem no trabalho da organização da Doutrina, tornando-se imprescindível essa ferramenta para excelência de uma gestão.

Outro aspecto importante é o papel da *Governança* e da *Gestão* nesse Sistema. A *Governança* avalia a situação, determina a direção e monitora as ações para acompanhar se a direção determinada está sendo seguida. Por outro lado, quem exerce a *Gestão* elabora os processos de trabalho para executar o ciclo Planejar-Executar-Controlar, de forma que conduza a instituição na direção determinada pela *Governança*. Por isso, destaca-se a relevância do envolvimento dos atores da alta administração estarem cientes e motivados a exercerem a *Governança* e a *Gestão* de forma eficiente e eficaz.

### 2.2.5 Joseph Hilger e Zachary Wahl

Para Hilger e Wahl (2022), muitas organizações possuem informações, conteúdos e programas de dados, porém poucas conseguem relacioná-los para obter o espectro completo dos conhecimentos tácitos e explícitos<sup>3</sup>. Segundo os autores (2022), a GC envolve as pessoas, os processos, o conteúdo, a cultura e a tecnologia necessários para capturar, gerenciar, dividir e encontrar informação. Para melhor expandir essa definição, eles utilizaram a representação da roda da GC, em que sua ação envolve seis verbos: criar, capturar, gerenciar, aprimorar, encontrar e conectar.

<sup>2</sup> Neste trabalho, adotou-se a definição de *ferramenta gerencial* como as técnicas utilizadas pelos gestores para otimizar o gerenciamento de um negócio, projeto ou atividade. Exemplos: Matriz SOWT, Matriz BCG, 5W3H e Ciclo PDCA. Disponível em: <<https://athenetec.com/ferramentas-gerenciais/>>. Acesso em: 10 mai. 2023.

<sup>3</sup> O *conhecimento tácito* é aquele que reside no campo pessoal, sendo difícil de formalizar. Suas raízes estão na experiência corporal, nos ideais, nos valores e nas emoções. Já o *conhecimento explícito* é aquele compartilhado como dados, fórmulas e manuais. Seria representado por palavras, números, sons e outras formas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.22).

O verbo *criar* está relacionado à geração de novo conhecimento, tanto pela transferência de conhecimento tácito para o explícito, quanto pela combinação desses ou atualização de conhecimento explícito existente. Percebe-se a especial atenção dada à parte do *criar* conhecimento. Sendo assim, o Desenvolvimento Doutrinário Militar Conjunto carece de estímulo para prosseguir, de forma contínua e oportuna, no aprimoramento da DMCj.

O verbo *capturar* significa dispor o conhecimento num formato e num sistema em que ele possa ser armazenado e mantido. Com isso, observa-se significativa importância de se ter um sistema de doutrina organizado, por áreas de conhecimento, e mantido em um formato adequado e seguro, conforme sua relevância.

O verbo *gerenciar* significa que o conhecimento capturado será mantido atualizado, preciso e acessível. Envolve a sustentabilidade e maturação do conteúdo, fazendo com que se torne melhor, com o passar do tempo, ao invés de tornar-se ultrapassado e obsoleto. O que fica evidenciado com esse verbo é a preocupação com gerenciamento não adequado e eficaz da Doutrina já desenvolvida, principalmente a parte de difusão e acompanhamento do produto doutrinário.

O verbo *aprimorar* significa a melhoria do conhecimento pela combinação ou relação com outro conhecimento. Entende-se, com isso, a necessidade de constante aperfeiçoamento da Doutrina, por meio de uma conexão com fontes de conhecimento e de pesquisa melhor estruturadas, bem como o seu acoplamento às linhas de desenvolvimento doutrinário preestabelecidas.

O verbo *encontrar* significa que as pessoas certas são capazes de localizar e acessar as informações certas. Isso é mais que pesquisa, pois inclui a capacidade de ir além do conteúdo procurado, também de descobrir novos conhecimentos, conectando-se com *experts*, e de receber recomendações.

O verbo *conectar* significa o desenvolvimento de uma rede de relacionamentos entre conteúdo, pessoas e sistemas. Ele aprofunda o verbo *encontrar*, reconhecendo que a GC vai além do acesso ao conhecimento em forma de papel ou digital e permitindo a conexão direta com os possuidores do conhecimento. No que diz respeito a esses dois verbos, infere-se a necessidade de modernização dos Sistemas de Conhecimento Doutrinário, principalmente com TI. Ressalta-se também a demanda por distinguir seus especialistas por áreas de

conhecimento e da criação de grupos que conectem colaboradores institucionais com contribuidores<sup>4</sup>, a fim de estimular o debate e o fomento doutrinário.

Segundo Hilger e Wahl (2022), as organizações maduras<sup>5</sup> sabem quem são seus *experts*, possuem meios de transferir o conhecimento delas para quem precisa, premiam as pessoas por compartilhar seus conhecimentos e mantêm estratégias para disseminar e transferir conhecimento. Essas organizações não necessariamente possuem todo seu conteúdo consolidado em poucos repositórios, mas têm uma estratégia para aproveitar seus Sistemas de GC, com o intuito de integrar seus conteúdos e permitir seu acesso pelos usuários.

Nessa linha de pensamento, conclui-se que o estado desejado final da GC doutrinária deve incluir um ciclo de gestão e desenvolvimento de doutrina que tenha: novos papéis e responsabilidades específicas relacionadas à manutenção do conhecimento; processos e procedimentos para criação e gerenciamento de conteúdo; processos para captura e retenção do conhecimento; eliminação de conteúdo obsoleto; incentivos voltados à GC doutrinária; modernização dos Sistemas, com a adição de novas tecnologias para suplantarem as lacunas; e integração das tecnologias novas com as já existentes.

#### **2.2.6 Rose Mary Juliano Longo, Cecília Queiroz, Priscila dos Santos, Fabíola Camacho, Regina Paulinelli e Duílio Fedele**

De acordo com Longo *et al* (2014), inovar, por meio da criação de novos conhecimentos e a sua conversão em processos, produtos e serviços que agreguem valor aos negócios, é a chave do crescimento econômico e do desenvolvimento.

Tais autores (2014) abordam, no livro "Gestão do Conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI", a implementação de um Projeto de GC em três

---

<sup>4</sup> Neste trabalho, adotou-se a definição de *colaboradores* institucionais como um conjunto de Oficiais em cargos de Comando, em programas de intercâmbio e em funções de ensino; e definição de *contribuidores* como qualquer pessoa que, de modo voluntário, queira inserir qualquer dado de interesse (ALMEIDA; RANGEL, 2015, p. 17).

<sup>5</sup> Uma *Organização Madura* é aquela que possui um *know-how* considerável, capaz de compreender o dinamismo do mercado e saber usar as informações adquiridas para promover conquistas nos seus ambientes interno e externo. Fonte: QUAL é a jornada rumo à maturidade da empresa? Siteware [on-line]. 22/03/2017. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/maturidade-das-empresas/>>. Acesso em: 13 jul. 2023.

etapas: o diagnóstico organizacional, respeitando-se as especificidades e a cultura da organização; a definição de ações de GC; e o planejamento e execução do Projeto de Implementação da GC.

Conforme essa abordagem dos autores (2014), entende-se que a percepção adequada de demandas doutrinárias, a priorização do atendimento das necessidades de detalhamento doutrinário e a agilidade no atendimento das citadas necessidades, convergem para a implementação de um Plano baseado em processos, com a entrega de produtos. Nota-se que, para a criação desse Plano, com seus respectivos processos, há carência primeiro de se ter um diagnóstico da situação vigente da Doutrina, especificando deficiências e problemas, para depois se chegar no levantamento das necessidades, a fim de que sejam definidas as providências para saná-las, em uma ordem de prioridade.

Além disso, cabe destacar que não se pode esquecer as responsabilidades e os prazos de cada ator em cada processo. Após a identificação das providências necessárias ao aprimoramento doutrinário, aplica-se uma ferramenta gerencial de fácil utilização, que se enquadraria bem nesse contexto, para delinear a implementação da solução de maneira organizada, reconhecendo suas ações, definindo responsabilidades, métodos de execuções, prazos e recursos associados.

### **2.3 Conclusões Parciais**

Nesse Capítulo, abordou-se a pesquisa de algumas teorias da GC, bem como a importância de cada uma delas no ambiente competitivo empresarial. Relacionou-se Gestão e Desenvolvimento Doutrinário Conjunto com GC, em razão de serem Sistemas interconectados que utilizam técnicas de gerenciamento. Com isso, buscou-se ainda identificar conceitos do referencial teórico que pudessem ser explorados na análise do atual SIDOMC.

A constante evolução, característica da Era do Conhecimento, desafia diretamente as FA a uma permanente transformação dos conceitos e procedimentos previstos na Doutrina Conjunta. Novas tecnologias, novas formas de combater e novas condicionantes operacionais impõem mudanças à Instituição, demandando, assim, novas capacidades.

Dessarte, a GC Doutrinário é um Sistema em constante evolução. Ela expande-se para abranger novas áreas do conhecimento de interesse das OC; ao mesmo tempo que detalha, refina e aperfeiçoa a doutrina vigente; e se moderniza, mantendo-se alinhada ao estado da arte<sup>6</sup>. Nesse diapasão, buscou-se, conforme a seguir, relacionar ideias inovadoras e criativas para gestão e desenvolvimento efetivo do conhecimento doutrinário conjunto.

Resultado dos conceitos apresentados, percebeu-se a relevância do papel da *Governança* e da *Gestão* no SIDOMC. A *Governança* avaliaria a situação, determinaria a direção e monitoraria as ações para acompanhar se a direção determinada estaria sendo seguida. Por outro lado, a *Gestão*, baseada nas diretrizes vindas da alta administração, elaboraria os processos de trabalho para executar o ciclo Planejar-Executar-Controlar e conduzir a instituição na direção determinada pela *Governança*.

Com isso, mostra-se a necessidade de implementação de ferramentas gerenciais, no SIDOMC, com processos e mecanismos que auxiliem no trabalho da organização e progresso da Doutrina. De forma complementar, entende-se também, como essencial, a criação de um planejamento e controle do desenvolvimento de cada um dos seus processos, com o estabelecimento de Indicadores de Desempenho, que possibilitem a mensuração da eficácia e da eficiência de sua gestão.

Outros aspectos interessantes nesse Sistema, que não podem ser olvidados nesses processos e mecanismos, são:

- Uma única porta de entrada para todo conhecimento que venha ser gerenciado, a fim de que seja assinalado, por especialistas, qual é a área de conhecimento e, concomitantemente, a avaliação do seu valor para a instituição;

- A participação da área acadêmica na criação, ampliação e, até mesmo, no compartilhamento do conhecimento doutrinário conjunto, por meio dos seus profissionais detentores de conhecimentos específicos e do direcionamento dos trabalhos acadêmicos;

- Os prazos padrões preestabelecidos, a fim de serem ágeis o bastante para produzir, com oportunidades, as necessárias alterações, consoante com a rápida e constante evolução do ambiente operacional moderno e com a velocidade das inovações tecnológicas;

---

<sup>6</sup> O *estado da arte* é um método de pesquisa que se realiza por meio de uma revisão bibliográfica de determinada temática em uma área de conhecimento específica. Fonte: ESTADO de arte: o que é e como ajuda no trabalho acadêmico? Gran Cursos [on-line]. Disponível em: <<https://blog.grancursosonline.com.br/estado-da-arte-trabalho-academico/>>. Acesso em: 13 jul. 2023.

- A modernização dos Sistemas de Conhecimento Doutrinário, principalmente com TI, para contribuir com a celeridade comentada no parágrafo anterior e o fomento do debate doutrinário entre colaboradores institucionais e contribuidores. Ressalta-se que, apesar da significativa vantagem organizacional e administrativa com o uso da ferramenta da Tecnologia, torna-se necessária também a adoção de maneiras informais de captura, aprendizagem e transmissão de conhecimento, como a importância de se “contar histórias”;

- O impulsionamento do estímulo da parte do criar conhecimento para contribuir de forma contínua e oportuna, no aprimoramento da DMCj;

- A magnitude de se fazer experiências doutrinárias, com a finalidade de validar procedimentos, táticas e técnicas na produção de conhecimentos;

- A necessidade de constante aperfeiçoamento da Doutrina, por meio de uma conexão com fontes de conhecimento e de pesquisa melhor estruturadas, bem como o seu acoplamento às linhas de desenvolvimento doutrinário preestabelecidas;

- A preocupação com gerenciamento não adequado e eficaz da Doutrina já desenvolvida, principalmente a parte de difusão e acompanhamento do produto doutrinário; e

- A criação de um Plano com seus respectivos subprocessos, partindo de um diagnóstico da situação vigente da Doutrina, especificando deficiências e problemas para depois se chegar no levantamento das necessidades, para que sejam definidas as providências e saná-las, em uma ordem de prioridade. Além disso, não podendo se esquecer das responsabilidades e prazos de cada ator em cada processo.

Por fim, o Sistema da Gestão do Conhecimento Doutrinário deve-se apoiar num ciclo de gestão e desenvolvimento de doutrina que tenham: novos papéis e responsabilidades específicas relacionadas à manutenção do conhecimento; processos e procedimentos para criação e gerenciamento de conteúdo; e modernização dos Sistemas, com a adição de novas tecnologias e ferramentas gerenciais para suplantar as lacunas existentes.

### 3 ENTENDENDO O SISTEMA DE DOCTRINA MILITAR CONJUNTA DAS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS

Neste Capítulo, será desenvolvido um estudo, apresentando os principais conceitos sobre o atual SIDOMC das FA brasileiras, criado pelo manual do MD, MD35-D-02 - Diretrizes para Organização e Funcionamento do SIDOMC<sup>7</sup> - 1ª edição.

Será abordado ainda o que realmente está sendo executado desse manual. Para isso, elaborou-se um questionário que foi respondido pelo atual Coordenador de Doutrina Conjunta, lotado atualmente na Assessoria de Doutrina e Legislação (ADL), setor do MD responsável pelo acompanhamento da DMCj. Por fim, será analisado o SIDOMC à luz do referencial teórico.

#### 3.1 Considerações Gerais

Neste subitem, serão descritos, de maneira sucinta, alguns conceitos essenciais para entendimento dos estudos que serão mencionados neste Capítulo.

O manual MD35-G-01 - Glossário das FA (BRASIL, 2015b) que contém, basicamente, termos, palavras, vocábulos e expressões de uso em operações nas FA, com ênfase no emprego conjunto, conceitua *Doutrina* e *Doutrina Militar*, respectivamente, como:

um conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos, fundamentado principalmente na experiência, destinado a estabelecer linhas de pensamentos e a orientar ações, expostos de forma integrada e harmônica (BRASIL, 2015b, p.94); e conjunto harmônico de ideias e de entendimentos que define, ordena, distingue e qualifica as atividades de organização, preparo e emprego das Forças Armadas (FA). Englobam, ainda, a administração, a organização e o funcionamento das instituições militares (BRASIL, 2015b, p.96).

---

<sup>7</sup>O manual MD35-D-02 (BRASIL, 2008) foi criado em 2008 e, na época, ainda se falava em Operações Combinadas. Por isso, o nome original do manual é Sistema de Doutrina Militar Combinada. Todavia, a partir de 2013, as Operações Combinadas tornaram-se entre países e as OC, entre as FS do mesmo país. Sendo assim, neste trabalho, só será usado o termo Conjunta em vez de Combinada, mesmo estando escrito em várias partes do manual a palavra Combinada.

Essas duas definições estão bem consolidadas nas doutrinas das FS e, com isso, contribuem para a integração entre as Forças e incrementam a interoperabilidade nas atividades de planejamento e emprego conjunto.

Outra definição pertinente é sobre a Doutrina Militar de Defesa (DMD) que “visa o emprego de forças militares na defesa da Pátria e em outras missões previstas na Constituição Federal, nas leis complementares e em outros diplomas legais”<sup>8</sup> (BRASIL, 2008, p.11). Seus assuntos relacionam-se diretamente com a garantia da soberania e da integridade territorial e patrimonial do país, além da consecução dos interesses nacionais.

É interessante mencionar que a DMD não é o foco deste trabalho, mas é importante para diferenciar de outro termo mais relevante para este Capítulo, isto é, a DMCj, que “representa o conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos que estabelecem as bases para a organização conjunta, orientando as ações de preparo e emprego conjunto das Forças Armadas”<sup>9</sup> (BRASIL, 2008, p.12). Essa Doutrina oferece uma perspectiva comum a partir da qual se planeja, emprega e, fundamentalmente, molda a maneira de pensar e de se preparar para a guerra.

O MD prevê ainda que o emprego das FA com outros órgãos governamentais será ditado por uma Doutrina Interagências, assim como por uma Doutrina Combinada, quando a operação envolver outros países, e por uma Doutrina Multinacional, quando decorrente de uma determinação de organismos internacionais.

Após essas definições iniciais, percebe-se que elas corroboram com o entendimento do que seja o SIDOMC, no qual “estabelece procedimentos e processos destinados ao estudo e ao aperfeiçoamento constante da DMCj” (BRASIL, 2008, p.12).

Uma observação identificada, inicialmente, nesse SIDOMC, é que, além de estabelecer procedimentos e processos destinados ao estudo da Doutrina Conjunta, ele sugere tratar da organização, da estrutura, do funcionamento e da sistematização da DMCj, bem como subentende-se que só um aperfeiçoamento constante não é o suficiente, mas sim é necessário um crescimento doutrinário, a partir de métodos coerentes, que contribuam efetivamente para a formação e gestão do cabedal doutrinário das FA brasileiras (BRASIL, 2008).

---

<sup>8</sup> A definição usada da DMD está no MD35-D-02 (BRASIL, 2008), porém o assunto é abordado no manual específico MD51-M-04 - Doutrina Militar de Defesa (BRASIL, 2007).

<sup>9</sup> A definição usada da DMCj está no MD35-D-02 (BRASIL, 2008), todavia o assunto é abordado no manual específico MD30-M-01 - Doutrina de Operações Conjuntas (BRASIL, 2020a; 2020b).

Diante da complexidade e importância da formulação doutrinária e das funções que ela possui, principalmente por sua característica basilar, a doutrina se constitui um dos oito fatores determinantes da *capacidade militar*, que foi definida pelo manual MD35-G-01 (BRASIL, 2015b) como:

[...] conceito aplicado no nível estratégico que representa a aptidão de uma Força Armada para executar as operações que lhe cabem como instrumento da expressão militar do poder nacional. É obtida mediante a combinação de soluções organizacionais que integram as áreas de **doutrina**, organização, adestramento, material, liderança, educação, pessoal e infraestrutura (BRASIL, 2015b, p.57, grifo do autor).

Nesse sentido, a respeito da Doutrina na MB e no EB, segundo as Normas para o Sistema Doutrinário da Marinha (SisDMB)<sup>10</sup> e a Doutrina Militar Terrestre (DMT)<sup>11</sup>, essas Forças entendem a relevância da Doutrina e visualizam a sua relação indissociável com os outros atributos do DOPEMAI (Doutrina, Organização, Pessoal, Educação, Material, Adestramento, Infraestrutura), conforme FIG. 1 e 2.



FIGURA 1 - DOPEMAI no EB  
Fonte: EB20-MF - 10.102 (BRASIL, 2019a).

<sup>10</sup> O EMA-304 (BRASIL, 2022c) apresenta os princípios fundamentais para normatizar e estabelecer as atividades relacionadas ao SisDMB.

<sup>11</sup> O EB10-IG-01.005 (BRASIL, 2022a) aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT) e define a DMT.

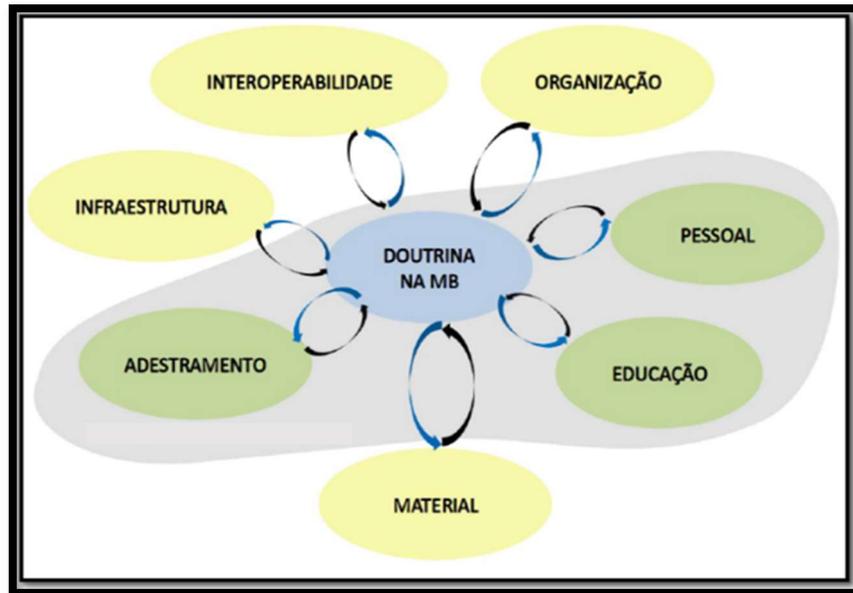


FIGURA 2 - DOPEMAII na MB  
Fonte: EMA-304 (BRASIL, 2022c).

Sendo assim, compreende-se a doutrina como amálgama dos atributos de capacidade do DOPEMAI e também como um elemento fundamental na constituição de uma FA. Por isso, faz-se necessário conhecer como tal atributo evolui, constantemente, com vistas à obtenção de novas capacidades operativas<sup>12</sup>. Desse modo, será apresentado a seguir o atual SIDOMC.

### 3.2 O atual SIDOMC

Neste subitem, será descrito o manual MD35-D-02 - Diretrizes para Organização e Funcionamento do Sistema de Doutrina Militar Conjunta (1ª edição). Observa-se que ele não tem atualizações desde 2008 e ainda está em vigor.

Ressalta-se que outros manuais tão importantes quanto esse já tiveram atualizações. Por exemplo, o manual MD30-M-01 - Doutrina de Operações Conjuntas (BRASIL, 2020a; 2020b) que estabelece os fundamentos doutrinários que orientam as FA no processo de planejamento, preparo e emprego em OC.

<sup>12</sup> *Capacidade operativa* é o conjunto de capacidades específicas de unidades/elementos constituintes de uma Força, orientadas para a obtenção de um efeito estratégico, operacional ou tático (BRASIL, 2015b, p.57).

Entretanto, o SIDOMC vai muito mais além do que uma simples atualização de manual ou uma doutrina específica. Nessa publicação de 2008, na qual é parte central do estudo apresentado deste Capítulo, já deixa bem imperativo essa ideia, expressa na sua *finalidade*:

[...] promove o desenvolvimento, a revisão, a consolidação, a aprovação e a disseminação da DMCj, visando ao ajustamento constante às necessidades das Forças Armadas, e regula as atividades e responsabilidades dos diversos órgãos do Ministério da Defesa no decorrer das ações especificadas (BRASIL, 2008, p.17).

Diante dessa finalidade, percebe-se que a definição original que mencionava sobre procedimentos e processos destinados ao estudo da DMCj expandiu-se um pouco mais o seu entendimento, estabelecendo um ciclo sistêmico. Entretanto, tal finalidade ainda não ficou patente sobre se ter um crescimento doutrinário efetivo, a partir de métodos coerentes.

A seguir, destacam-se os objetivos do SIDOMC:

- a) identificar, por intermédio do emprego intensivo de técnicas de investigação e estudos prospectivos, novos campos para o desenvolvimento da doutrina conjunta;
- b) contribuir para a definição de padrões de eficiência e eficácia compatíveis com FA modernas;
- c) obter unidade de doutrina conjunta no âmbito do Ministério da Defesa, buscando a integração com as doutrinas singulares das FA; e
- d) dinamizar todo o processo de planejamento, formulação e validação da DMCj (BRASIL, 2008, p.19).

Tais objetivos estão bem definidos e demonstram etapas complementares que devem ser executadas para que se cumpra a finalidade proposta no manual. Entretanto, eles são difíceis de serem alcançados, principalmente se não houver descrito na publicação de forma clara e detalhada medidas de como chegar em cada um deles.

Por isso, é importante que se faça uma escolha pensada desses objetivos, a fim de que as ações decorrentes descritas no manual estejam contribuindo para a sua consecução e, conseqüentemente, para a finalidade que o manual foi criado. Adiante, será verificado se foram criados processos e métodos para alcançar esses objetivos.

O aperfeiçoamento da DMCj decorre de fatores que afetam sua formulação ou são por ela influenciados, num ciclo permanente de evolução. Destaca-se na FIG. 3 os fatores que influenciam a formulação da Doutrina.

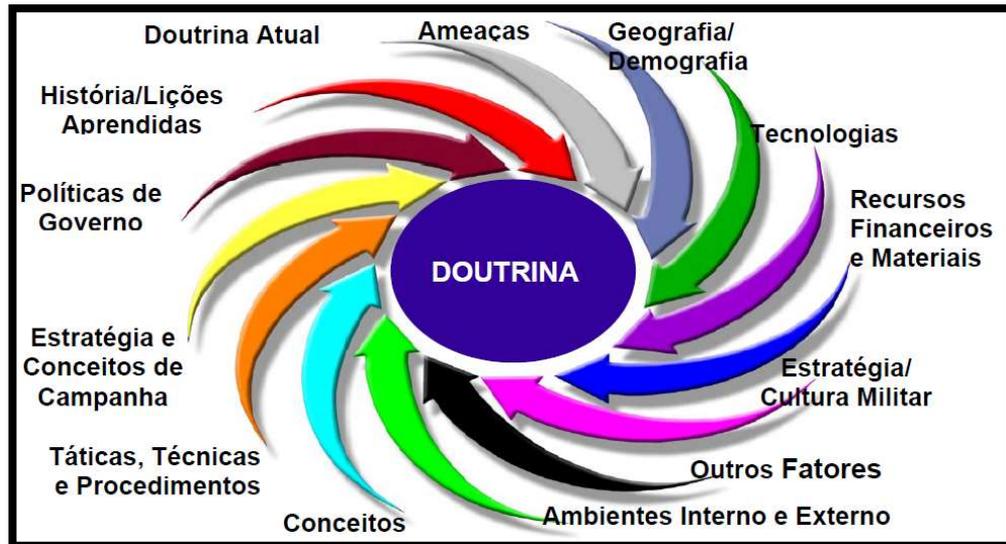


FIGURA 3 – Fatores que influenciam a formulação da Doutrina  
Fonte: MD35-D-02 (BRASIL, 2008).

Na FIG. 3, percebe-se a quantidade de fatores que denotam a enorme probabilidade de mudanças na formulação da Doutrina e são por ela influenciados. Por isso, ressalta-se a importância de que se tenha uma Sistemática que possa orientar a Gestão e o Desenvolvimento do Conhecimento Doutrinário Militar Conjunto.

A FIG. 4 ajuda a entender a estrutura sistêmica do SIDOMC, de acordo com o manual MD35-D-02, com os seus respectivos Órgãos integrantes.

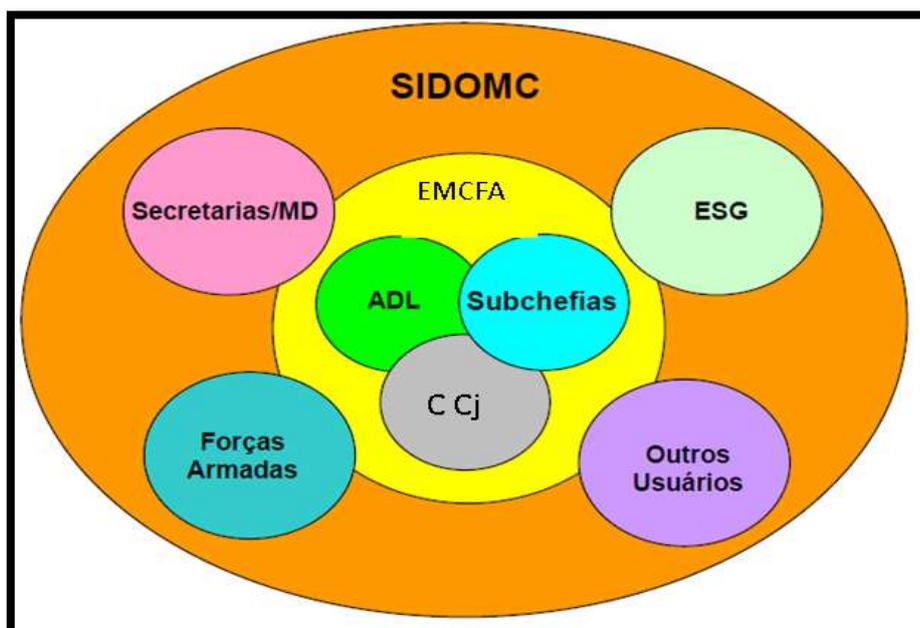


FIGURA 4 – Estrutura sistêmica do SIDOMC  
Fonte: MD35-D-02 (BRASIL, 2008).

Nesse contexto, pode-se destacar um resumo das principais atribuições de quatro integrantes relevantes para este trabalho<sup>13</sup>, tais como:

- *Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA)*: aprova, publica e distribui os manuais e documentos decorrentes e suas modificações; e define os Materiais de Emprego Militar (MEM) conjuntos a serem obtidos e recomendados à inclusão nos programas de aquisição das FA (BRASIL, 2008). Ressalta-se que o próprio Ministro de Estado da Defesa, assessorado pelo EMCFA, aprova as publicações e os MEM. Na visão deste autor, o Ministro da Defesa costuma tratar mais de assuntos políticos do Ministério. Por esse motivo, seria interessante uma delegação de competência para o Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (CEMCFA) sobre aprovação dos manuais e definição dos MEM, a fim de dar celeridade ao processo;

- *Assessoria de Doutrina e Legislação (ADL)/EMCFA*: planeja, elabora e coordena o desenvolvimento de documentos, pesquisas, experimentações, seminários e simpósios referentes aos assuntos relacionados com a DMCj; e elabora o Quadro de Situação de Doutrina (QSD)<sup>14</sup> e o Plano de Desenvolvimento da Doutrina Conjunta (PDDCj)<sup>15</sup>, controlando sua execução e atualização periódica (BRASIL, 2008). Atualmente, nessa Assessoria, há três militares lotados que atuam com funções importantes atreladas à Gestão e ao Desenvolvimento Doutrinário Militar Conjunto. Em suma, a ADL é o Órgão integrante da estrutura sistêmica do SIDOMC que organiza e acompanha a Doutrina Conjunta, sendo o ator principal para fazer acontecer o ciclo sistêmico da DMCj;

- *Escola Superior de Guerra (ESG)*: realiza observações e sugestões decorrentes da prática dos preceitos doutrinários vigentes nos cursos militares, particularmente o Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC); e participa, como Órgão executante, do planejamento, da elaboração, da coordenação e da execução do desenvolvimento de pesquisas, das experimentações, dos seminários e dos simpósios relacionados com as suas atribuições específicas (BRASIL, 2008). Tanto na ESG como nas outras Escolas de Altos Estudos Militares,

---

<sup>13</sup> Nas páginas 20 e 21 do MD35-D-02 (BRASIL, 2008), estão as atribuições de todos os integrantes do SIDOMC.

<sup>14</sup> O QSD lista e descreve as informações relevantes para o desenvolvimento da DMCj, como os problemas e deficiências de cada setor da Doutrina Conjunta, identificando as necessidades decorrentes e definindo as providências para saná-las, de acordo com uma ordem de prioridade (BRASIL, 2008). No Anexo O do MD35-D-02 (BRASIL, 2008), há um modelo de QSD.

<sup>15</sup> O PDDCj relaciona os objetivos (necessidades apontadas pelo QSD) a serem atingidos (BRASIL, 2008). No Anexo N do MD35-D-02 (BRASIL, 2008), há um modelo de PDDCj.

há militares especialistas que podem contribuir bastante para a formulação e desenvolvimento de doutrinas de OC; e

- *Adidos Militares de Defesa*: elaboram e remetem para a Chefia de Assuntos Estratégicos (CAE) do MD os relatórios de sua área de responsabilidade; e atendem aos pedidos de inteligência eventuais (BRASIL, 2008). Além dos Adidos Militares que poderiam ser mais bem aproveitados na parte doutrinária, os Oficiais de intercâmbio das FS poderiam também ajudar no Desenvolvimento Doutrinário Conjunto. Todavia, na visão deste autor, seria interessante que houvesse um *briefing* com esses militares, orientando-os sobre as lacunas doutrinárias existentes e as oportunidades visualizadas para cada país.

Os Órgãos integrantes do SIDOMC, ilustrados na FIG. 4, desenvolvem trabalhos<sup>16</sup> como Pesquisas Doutrinárias, Experimentações Doutrinárias, Seminários e Simpósios de Doutrina, a fim de gerar os seguintes produtos finais<sup>17</sup>: Diretrizes de Sistemas Estratégicos (DESEO)<sup>18</sup>; Manuais Doutrinários (MDout); Manuais Técnicos (MT); Condicionantes Doutrinárias de Emprego Conjunto (CONDEC); e Requisitos Básicos de Emprego Conjunto (REBDEC).

Esses trabalhos executados pelos Órgãos integrantes do SIDOMC são realizados conforme um ciclo sistêmico, ilustrado na FIG. 15 do Anexo A deste trabalho, para se chegar aos produtos finais mencionados anteriormente. Além disso, esse ciclo está dividido por fases, conforme a tabela a seguir:

---

<sup>16</sup> As definições de cada atividade desenvolvida pelo SIDOMC encontram-se no MD35-D-02 (BRASIL, 2008, p.14).

<sup>17</sup> As definições de cada produto final realizado pelo SIDOMC encontram-se no MD35-D-02 (BRASIL, 2008, p.16).

<sup>18</sup> No Anexo B do MD35-D-02 (BRASIL, 2008), encontram-se, em forma de temas, os sistemas estratégicos e operacionais relacionados com a DMCj.

<b>FASES</b>	<b>ATIVIDADES</b>	<b>NÍVEL</b>	<b>ENCARGO</b>
<b>PRELIMINAR</b>	CONCEPÇÃO DA DMD	ESTRATÉGICO	CAE, EMCFA, Secretarias e FA
<b>1ª FASE</b>	CONCEPÇÃO DA DMCj	ESTRATÉGICO	EMCFA e Secretarias
<b>2ª FASE</b>	PLANEJAMENTO - Coleta - Quadro de Situação da Doutrina (QSD) - Plano de Desenvolvimento da Doutrina (PDD)	ESTRATÉGICO	EMCFA, Secretarias e FA
<b>3ª FASE</b>	FORMULAÇÃO - Formulação propriamente dita - Avaliação	OPERACIONAL	EMCFA, Secretarias e FA
<b>4ª FASE</b>	APROVAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO		MD
<b>5ª FASE</b>	APLICAÇÃO	TODOS OS NÍVEIS	EMCFA, Secretarias e FA
<b>6ª FASE</b>	REALIMENTAÇÃO TODOS		TODOS

TABELA 1 – Fases e atividades do SIDOMC  
Fonte: MD35-D-02 (BRASIL, 2008).

### 3.2.1 Funcionamento do SIDOMC

Com base no subitem anterior, as fases do SIDOMC estão representadas pelas atividades que devem ser executadas pelos seus diferentes Órgãos integrantes do Sistema, na FIG. 5.

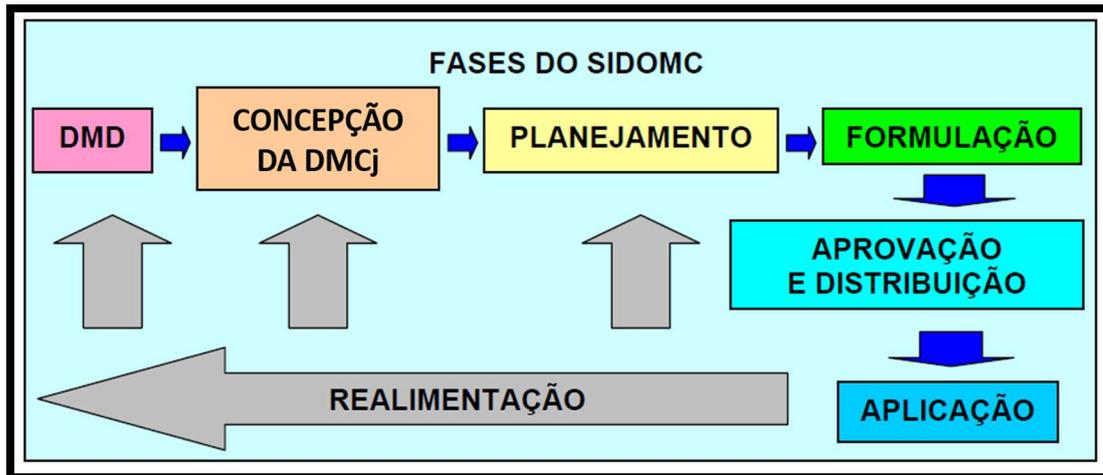


FIGURA 5 – Fases do SIDOMC  
Fonte: MD35-D-02 (BRASIL, 2008).

O funcionamento do ciclo sistêmico apresentado na FIG. 5, teoricamente, configura e materializa o contínuo desenvolvimento da Doutrina, desde os estudos iniciais, para o levantamento de suas deficiências, até a utilização dos diversos Documentos Doutrinários (DD) pelos usuários. Desse modo, será detalhada, sucintamente, cada fase, conforme a seguir.

Na *fase preliminar*, a CAE desenvolverá a DMD, em coordenação com o EMCFA, as demais Secretarias/MD e as FA, submetendo-a à aprovação do Ministro da Defesa. Depois da DMD aprovada, orientará a elaboração da DMCj. Além disso, como não se teve nenhuma modificação desde a última DMD aprovada em 2007, permanecem, até os dias atuais, as mesmas orientações para a Concepção da DMCj.

Na *1ª fase, Concepção* da DMCj, o EMCFA estabelecerá as bases para o desenvolvimento da DMCj, por intermédio da ADL, consubstanciadas em uma diretriz anual, contendo os objetivos a serem atingidos, de acordo com um planejamento plurianual.

A *2ª fase, Planejamento*, sob responsabilidade da ADL, está dividida em três partes: Coleta, QSD e PDDCj. Na Coleta, o EMCFA reunirá as informações provenientes de várias fontes, particularmente, de relatórios setoriais, que constituem os principais subsídios para o levantamento dos problemas e das deficiências e, conseqüentemente, o levantamento das necessidades dos sistemas operacionais da DMD e da DMCj.

O EMCFA, ao direcionar a Coleta de dados doutrinários, remeterá para os Órgãos de execução integrantes do SIDOMC o documento denominado Elementos Essenciais de Informações Doutrinárias (EEID)<sup>19</sup>, que conterà os aspectos de interesse a serem incluídos nos

<sup>19</sup> No Anexo E do MD35-D-02 (BRASIL, 2008), encontra-se o modelo do documento denominado EEID.

relatórios setoriais já comentados anteriormente. A base para a formulação dos EEID será o QSD. De maneira sucinta, os relatórios setoriais conhecidos como Relatórios de Informações<sup>20</sup> são:

1) *Relatório de Informações Doutrinárias Externas (RIDE)*: contém as principais tendências doutrinárias e inovações tecnológicas observadas nos países em que os Adidos Militares de Defesa servem;

2) *Relatório de Informações Organizacionais (RIO)*: contém os subsídios referentes ao desenvolvimento da DMCj, particularmente aqueles relacionados aos recursos orçamentários e à área de saúde;

3) *Relatório de Informações Doutrinárias do Setor de Ensino (RIDOSE)*: contém as informações relativas às principais deficiências, observações e sugestões ligadas à DMCj relacionadas pelas Escolas de Altos Estudos Militares das FA – Escola de Guerra Naval (EGN), Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) e Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR);

4) *Relatório de Informações Doutrinárias Operacionais (RIDOP)*: contém as principais deficiências, observações e sugestões ligadas à DMCj relacionadas pelas informações operacionais levantadas pelas FA, particularmente, nas áreas de material, de aplicativos, de sistemas e de adestramento;

5) *Relatório de Informações Logísticas e Tecnológicas (RILT)*: contém as informações relativas ao desempenho dos MEM, com base nos aspectos logísticos de mobilização e científico-tecnológicos de sua área de atuação, a consolidação das necessidades correntes e das informações técnicas afetas aos MEM e aos Sistemas; e

6) *Relatório de Informações Básicas (RIB)*: é o resultado da reunião e consolidação das informações contidas nos relatórios setoriais, nos relatórios dos Seminários e Simpósios de Doutrina, de Pesquisas e de Experimentações Doutrinárias, em manuais e em outras fontes.

Todas as informações constantes do RIB constituirão um banco de dados interno e essencial para a elaboração do QSD e, posteriormente, do PDDCj, que são os documentos básicos para o conhecimento das necessidades e do planejamento para o desenvolvimento da Doutrina. Sendo assim, a FIG. 6 ilustra o caminho das informações provenientes de várias

---

<sup>20</sup> No MD35-D-02 (BRASIL, 2008, p. 24-25), encontram-se as definições completas de cada Relatório de Informações do SIDOMC. Além disso, no Anexo D desse mesmo manual, há um calendário anual de envio desses relatórios setoriais.

fontes impulsionadas pelos EEID. Esse caminho contribuirá com informações básicas que auxiliarão na montagem do QSD.

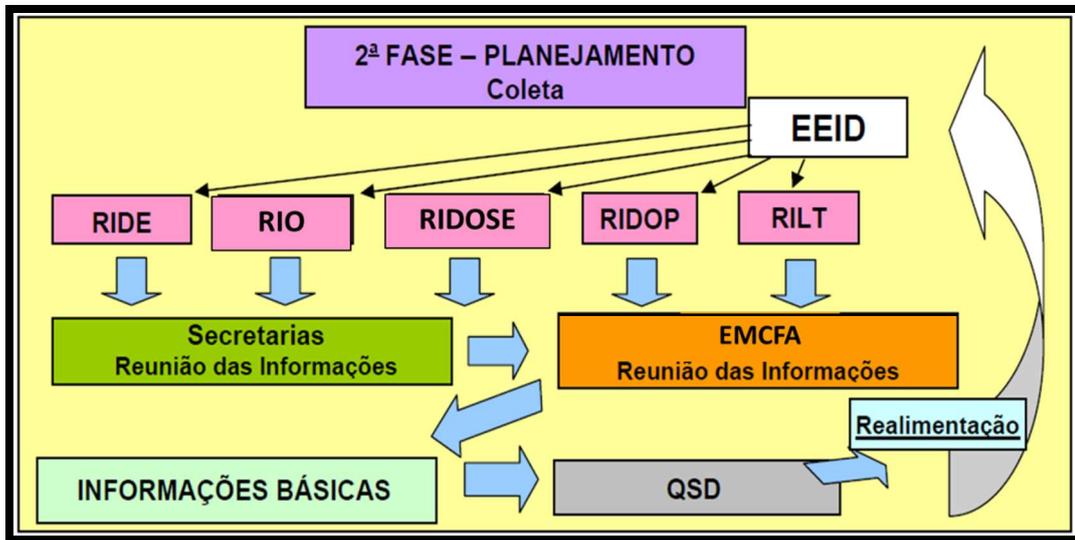


FIGURA 6 - 2ª Fase - Planejamento (coleta)  
Fonte: MD35-D-02 (BRASIL, 2008).

Destacam-se abaixo as bases para elaboração do QSD:

a) Constituição Federal, Política Nacional de Defesa, Política Militar de Defesa, Estratégia Militar de Defesa, Sistemática de Planejamento Estratégico Militar, Doutrina Militar de Defesa e Doutrina Militar Conjunta, em vigor;

b) Fatores que afetam ou são influenciados pela Doutrina e inseridos nos diversos relatórios (FIG. 3); e

c) RIB.

A partir dessas bases, são levantados os problemas e as deficiências de cada setor da Doutrina Conjunta, tais como: diagnóstico da situação doutrinária atual; conflitos entre textos doutrinários em vigor; e deficiências ou impropriedades na doutrina de emprego, no material, nas estruturas organizacionais, na articulação estratégica das FA, nos procedimentos e nas técnicas de combate (BRASIL, 2008).

De posse dos problemas e das deficiências existentes, o EMCFA identificará as necessidades decorrentes. Então, nessa ocasião, serão definidas as providências para saná-las, de acordo com uma ordem de prioridade.

Em seguida, com o resultado dos trabalhos realizados, será elaborado o QSD<sup>21</sup>, que apresentará, de forma sucinta, a situação encontrada em cada setor da DMCj. Observa-se que esse Quadro deve ser atualizado anualmente, em decorrência da realimentação do Sistema e, posteriormente, elaborada uma hierarquização dos DD, para planejamento e controle das necessidades<sup>22</sup> relacionadas com o PDDCj. A FIG. 7 ilustra o caminho para se chegar no QSD e, em seguida, no PDDCj.

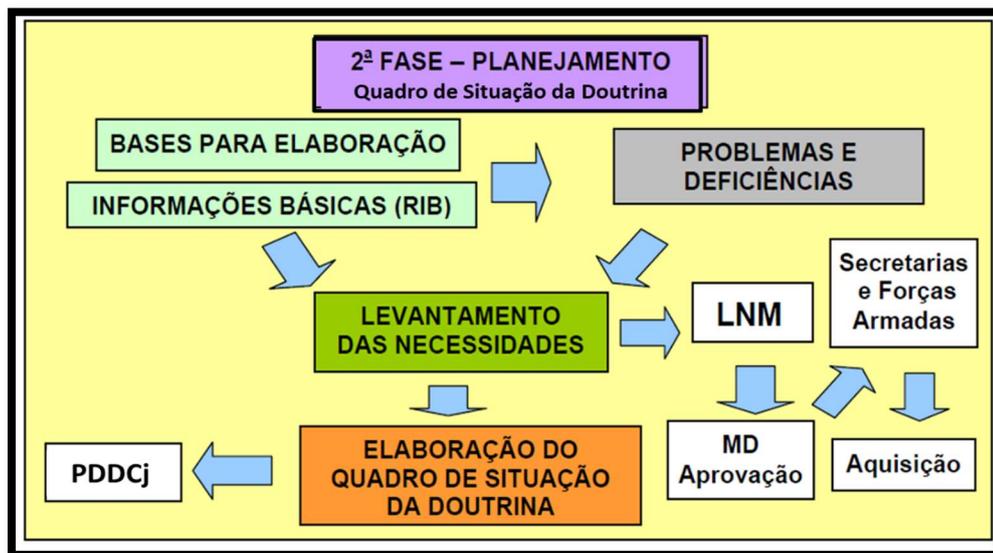


FIGURA 7 - 2ª Fase – Planejamento (quadro de situação de Doutrina)  
Fonte: MD35-D-02 (BRASIL, 2008).

Ressalta-se que o EMCFA também tomará outras providências, dentre as quais se destaca a elaboração da Lista de Necessidade de Material (LNM) que definirá quais MEM deverão ser obtidos, em função das necessidades operacionais comuns às FA, do interesse estratégico para o MD, ou do valor econômico agregado para a necessária interoperabilidade.

De acordo com o modelo do QSD (BRASIL, 2008, p. 65), as necessidades e as providências a serem tomadas, conforme suas cinco partes, são: Diretrizes Estratégicas e Operacionais, Manuais<sup>23</sup>, CONDEC<sup>24</sup>, REDBEC<sup>25</sup> e Atividades Especiais. Observa-se que as quatro primeiras partes se subdividem em determinar a situação de cada problema ou

<sup>21</sup> No Anexo O do MD35-D-02 (BRASIL, 2008), encontra-se o modelo de QSD.

<sup>22</sup> Para o controle das necessidades relacionadas ao PDDCj, é fundamental a existência de Doutrina, em fase de elaboração ou revisão de manual, e a necessidade de se aprofundar os estudos no assunto, a fim de se decidir sobre a elaboração ou não de um novo manual (BRASIL, 2008).

<sup>23</sup> No Anexo C do MD35-D-02 (BRASIL, 2008), há uma hierarquização de manuais e de documentos básicos do MD. Além disso, no Anexo T desse mesmo manual, há um modelo de diretriz de avaliação de manuais.

<sup>24</sup> No Anexo K do MD35-D-02 (BRASIL, 2008), há um modelo de CONDEC.

<sup>25</sup> No Anexo L do MD35-D-02 (BRASIL, 2008), há um modelo de REDBEC.

deficiência, identificando em que fase a Doutrina sobre o assunto se encontra, por exemplo, pode-se classificar se ela está: *vigente, experimental, necessário, elaboração, revisão, avaliação e aprovação*. Já a última parte do QSD, Atividades Especiais, subdivide-se em dois blocos, sendo o primeiro bloco, Pesquisas Doutrinárias e Experimentações Doutrinárias Operacionais, que busca determinar a situação do problema ou da deficiência, identificando em que fase essa atividade se encontra, por exemplo, classificando-o da seguinte forma: *execução, necessidade, revisão, avaliação e aprovação*; e o segundo bloco, Seminários, Simpósios, Intercâmbios Doutrinários, Reuniões Bilaterais e Avaliações, busca determinar a situação do problema ou da deficiência, identificando em que fase essa atividade se encontra, como: *planejado, necessário, realização e aprovação*.

Até o momento, percebe-se que o esforço principal do QSD é o RIB e que não se tem um método eficiente para organizar os problemas e as deficiências de cada área de conhecimento, tampouco se chegar nas necessidades decorrentes e nas providências a serem adotadas, a fim de saná-las. As quatro primeiras partes são assuntos diferentes que não podem ser qualificados de forma igual e a segunda parte compreende temas que necessitam de um mínimo de detalhamento para posterior atribuição de ações decorrentes para cada um deles.

Após a conclusão do QSD, será elaborado o PDDCj, que é de abrangência plurianual e composto de Programas<sup>26</sup>, a saber:

- a) Programa de Diretrizes de Sistemas Estratégicos e Operacionais (PDSEO);
- b) Programa de Elaboração de Manuais (PEM);
- c) Programa de Condicionantes Doutrinários de Emprego Conjunto e Requisitos Básicos de Emprego Conjunto (PCR); e
- d) Programa de Atividades Especiais (PAE).

Cada Programa desse compreenderá um número variável de projetos<sup>27</sup> agrupados, normalmente, de acordo com os setores abrangidos pela DMCj. Entretanto, não estão definidos, em nenhuma parte do MD35-D-02 (BRASIL, 2008), quais são os setores da DMCj que serão agrupados os projetos.

---

<sup>26</sup> Os modelos desses Programas encontram-se, respectivamente, nos Anexos P, Q, R e S do MD35-D-02 (BRASIL, 2008).

<sup>27</sup> Cada projeto proporá: o órgão encarregado; os objetivos e a descrição; os recursos financeiros alocados; o prazo para conclusão; e outras informações de caráter geral (BRASIL, 2008).

O PAE compreenderá os projetos relativos às Pesquisas Doutrinárias, às Experimentações Doutrinárias, aos Seminários ou Simpósios de Doutrina, aos Intercâmbios Doutrinários, aos Cursos ou Estágios, às Reuniões Bilaterais e às Avaliações Operacionais.

Após o Ministro de Estado da Defesa aprovar o PDDCj, o EMCFA expedirá as diretrizes específicas para a execução de cada projeto.

A 3ª fase, *Formulação*, compreende duas subfases: *Formulação* propriamente dita e *Avaliação*. Na primeira subfase, *Formulação*, o Órgão de execução designado, baseado nas diretrizes doutrinárias recebidas, cumprirá o projeto. Esses Órgãos remeterão os trabalhos realizados ao EMCFA, na forma de proposta para avaliação, que deverão ser elaborados conforme o Manual de Instruções para Confecção de Publicações Padronizadas do EMCFA – MD20-I-01 (BRASIL, 2022b).

O EMCFA poderá expedir, após consulta às Secretarias/MD e às FA, Notas de Coordenação Doutrinária (NCD)<sup>28</sup>, para regular assuntos doutrinários que requeiram definição e aplicação imediata. As NCD terão vigência temporária, com duração definida no ato da sua publicação. Nesse período, o seu conteúdo deverá ser submetido ao processo de desenvolvimento da doutrina e subsidiar o aperfeiçoamento dos manuais doutrinários.

A segunda subfase, *Avaliação*, iniciará com a expedição da diretriz específica, por meio do EMCFA. Essa diretriz deverá ser elaborada de acordo com o modelo do Anexo T do MD35-D-02 (BRASIL, 2008), com o intuito de avaliar os projetos selecionados e designar uma ou mais Organizações Militares (OM) indicadas pelos Comandos das FA para procedê-la.

A OM designada realizará as avaliações recomendadas e restituirá o projeto, incluindo um relatório conclusivo. Após o recebimento desse relatório, o EMCFA emitirá um novo parecer e proporá as providências, que serão submetidas à aprovação do Ministro de Estado da Defesa. Ademais, o Ministro poderá ainda determinar a execução de modificações do projeto e de novos estudos.

Na 4ª fase, *Aprovação e Distribuição*, os projetos serão aprovados, publicados e distribuídos aos usuários. Já na 5ª fase, *Aplicação*, os usuários colocarão em prática os preceitos contidos nos diversos DD. Por último, na 6ª fase, *Realimentação*, os usuários, por

---

<sup>28</sup> As NCD serão elaboradas para possibilitar de imediato a melhoria do desempenho dos sistemas militares, a racionalização do emprego dos recursos disponíveis ou a segurança das operações, minimizando o tempo necessário para a execução do ciclo completo de desenvolvimento da Doutrina (BRASIL, 2008).

meio de relatórios e outros documentos informativos, realimentarão o Sistema, para o aperfeiçoamento contínuo.

Na FIG. 8, serão ilustradas as fases finais do ciclo sistêmico.

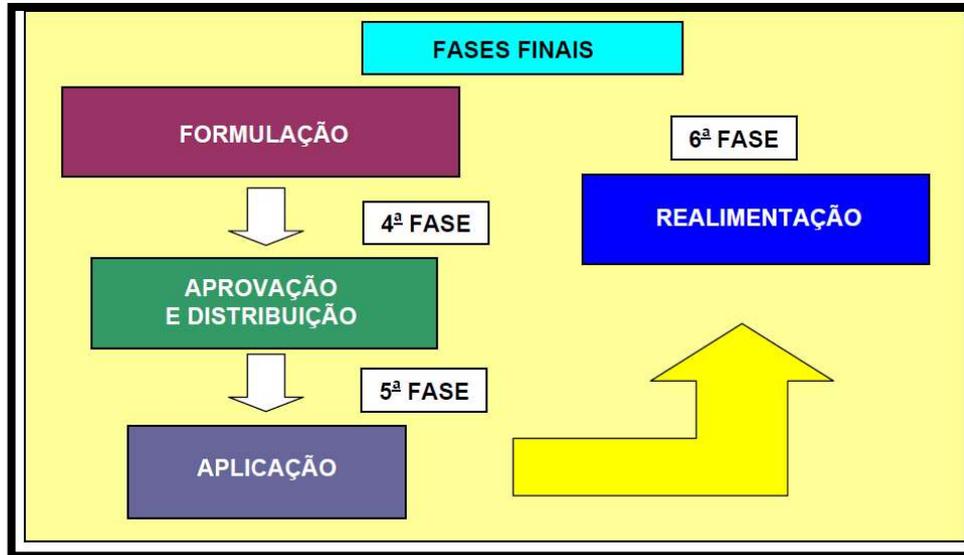


FIGURA 8 – Fases Finais  
Fonte: MD35-D-02 (BRASIL, 2008).

Portanto, o SIDOMC consubstancia a base para a Gestão e o Desenvolvimento da DMCj, possibilitando a sua permanente evolução e orientando a organização, o preparo para o emprego conjunto e a aquisição dos MEM, em todos os níveis de decisão, com ênfase na interoperabilidade entre as FA.

### 3.2.2 Entendendo a execução do SIDOMC nos dias de hoje

Neste subitem, será apresentado se as ações descritas no manual contribuem para a consecução dos objetivos do SIDOMC, mencionados no início deste Capítulo. Será abordado ainda um resumo sobre o que está sendo executado pelo MD com relação às orientações apresentadas pelo MD35-D-02 (BRASIL, 2008).

Sobre o primeiro objetivo do SIDOMC – *identificar, por intermédio do emprego intensivo de técnicas de investigação e estudos prospectivos, novos campos para o desenvolvimento da doutrina conjunta* – percebeu-se, no decorrer do manual, a inexistência de ferramentas que alavanque a busca de conhecimentos e a deficiência de um esforço

constante de selecionar e concentrar, mesmo que virtualmente, equipes especializadas em desenvolvimento de doutrina, que poderiam fazer investigações constantes e estudos prospectivos no intuito de encontrar novas doutrinas a serem desenvolvidas. Apesar disso, os relatórios setoriais indicam interesse em buscar conteúdos que possam ajudar no desenvolvimento de doutrinas.

No segundo objetivo – *contribuir para a definição de padrões de eficiência e eficácia compatíveis com FA modernas* –, não foi visualizado no manual nada sobre o estabelecimento de metas doutrinárias conjuntas e nem a existência de indicadores que possam medir a eficiência e eficácia mencionada. Inclusive esses indicadores poderiam ajudar a acompanhar as ações decorrentes do manual, a fim de saber se os objetivos do SIDOMC estão sendo cumpridos.

Já no terceiro objetivo – *obter unidade de doutrina conjunta no âmbito do Ministério da Defesa, buscando a integração com as doutrinas singulares das FA* –, foi encontrado empenho, nos relatórios setoriais, em buscar ativamente a unidade da Doutrina Conjunta por intermédio da integração das doutrinas singulares das FA.

Por último, no quarto objetivo – *dinamizar todo o processo de planejamento, formulação e validação da DMCj* –, foi descrito no manual um ciclo dinâmico desde a criação até a validação da DMCj, porém esse ciclo ainda precisa de aperfeiçoamentos, por exemplo, a criação de metas e Indicadores de Desempenho.

Sendo assim, conclui-se que os quatro objetivos traçados para o SIDOMC foram atingidos parcialmente, pois não estavam materializados em ações durante o decorrer do manual.

Por isso, de forma sucinta, destaca-se a necessidade de: criação de métodos que impulsionem a busca por conhecimentos doutrinários conjuntos; um esforço contínuo de se ter equipes especializadas em desenvolvimento de doutrina; e o estabelecimento de Indicadores de Desempenho e parâmetros que avaliem o macroprocesso de desenvolvimento doutrinário, a fim de melhorar o desempenho gerencial do SIDOMC.

Este autor elaborou um questionário, que se encontra no Apêndice A deste trabalho, a fim de obter informações por meio de uma conversa, via *e-mail*, com o Cel (RM1) SINVAL<sup>29</sup>,

---

<sup>29</sup> O Coronel do EB Sinval dos Reis Leite possui graduação em Infantaria pela Academia Militar das Agulhas Negras (1984) e mestrado em Altos Estudos Militares pela ECEME (2003). Comandou o Centro de Instrução de Operações Especiais no Rio de Janeiro/RJ. Desde 2014, atua como Coordenador de Doutrina Conjunta no MD.

atual Coordenador de Doutrina Conjunta da ADL, na qual faz o gerenciamento geral da Doutrina de OC e planeja a revisão e elaboração de publicações do EMCFA.

Dos aspectos principais desse questionário, acentuam-se:

- A intenção de revisão do manual MD35-D-02 (BRASIL, 2008) em 2024;
- Os produtos EEID, QSD, PDDCj, PDSEO, CONDEC, Conceito Operacional (CONOP), REBDEC, RIDE, RIO, RIDOSE, RIDOP, RILT, RIB, PEM, PAE não vêm sendo elaborados pelo MD. De maneira informal, as observações doutrinárias existentes são relacionadas e discutidas, oportunamente, quando ocorre a revisão das publicações;
- Com relação ao PEM, não existe um programa, mas um levantamento anual das necessidades de revisão e elaboração feita pela ADL, que é colocada em execução mediante aprovação do CEMCFA;
- Com relação ao PAE, não existe um programa específico, e sim trocas de experiências em cursos no exterior, seminários anuais e experimentações doutrinárias nos planejamentos da Chefia de Operações Conjuntas (CHOC);
- Não existem NCD do MD;
- O desenvolvimento doutrinário vem sendo feito nos adestramentos realizados pela CHOC nas diversas atuações de emprego das FS. Destacam-se, nessa evolução doutrinária, as observações realizadas pela Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas (CIDOC/ESG), durante a realização do exercício AZUVER<sup>30</sup>;
- Uma reunião<sup>31</sup> é realizada, anualmente, com os Estados-Maiores das FS, para tratar assuntos diversos, podendo inclusive ocorrer discussões sobre assuntos doutrinários, quando necessário; e
- Não existe nenhum Portal ou algum arquivo de lições aprendidas de doutrinas conjuntas.

Por fim, baseado nas observações feitas sobre os objetivos não alcançados do manual MD-35D-02 (BRASIL, 2008) e nas respostas do questionário realizado juntamente com o Coordenador de Doutrina Conjunta da ADL, conclui-se que o atual SIDOMC foi bem elaborado

---

<sup>30</sup> AZUVER é o maior exercício conjunto de planejamento e condução de operações do MD. É realizado anualmente pelos Oficiais-alunos das três Escolas de Altos Estudos Militares das Forças Singulares: ECEME, EGN e ECEMAR. Fonte: GRAAN. AZUVER: Escolas de Altos Estudos Militares realizam exercícios simulado com oficiais-alunos. Estratégia Global [on-line]. 08/11/2017. Disponível em: <<https://estrategiaglobal.blog.br/2017/11/azuver-escolas-de-altos-estudos-militares-realizam-exercicio-simulado-com-oficiais-alunos.html>>. Acesso em: 13 jul. 2023.

<sup>31</sup> Reunião do Comitê de Chefes de Estado-Maior das Forças Armadas.

e estruturado. Mesmo assim, suas normas e orientações, bem como seus produtos não estão completamente sendo utilizados, o que dificulta e retarda o desenvolvimento efetivo da DMCj.

Para que o desenvolvimento doutrinário descrito no manual esteja concatenado com métodos e processos, é essencial que se tenha um órgão pertencente ao SIDOMC, com metas preestabelecidas, e responsável pela eficiência do funcionamento e controle de todo Sistema, com o intuito de se expandir para abranger novas áreas do conhecimento de interesse das OC, detalhar, refinar e aperfeiçoar a Doutrina vigente, além de se modernizar, mantendo-se alinhado ao estado da arte.

### **3.3 Entendendo o SIDOMC à luz da Teoria da Gestão do Conhecimento**

Neste subitem, serão descritas evidências do atual SIDOMC, com o objetivo de comprovar a existência ou não dos bons conceitos das Técnicas de GC mencionadas no Capítulo anterior. Com isso, serão formuladas ideias para contribuir com futuras alterações no atual SIDOMC. A seguir, serão apresentadas tais evidências:

- *Primeira evidência*, percebe-se a ausência de métodos no Sistema que ajudem o papel da Governança<sup>32</sup> exercido pelo EMCFA e da Gestão executada pela ADL. Ressalta-se que até existem ferramentas que auxiliam a ADL a planejar e executar o Ciclo Doutrinário, mas a parte do controle ainda está deficitária, não contribuindo efetivamente com a condução da instituição na direção determinada pela Governança;

- *Segunda evidência*, constata-se a existência de alguns métodos com mecanismos que auxiliam no trabalho da organização e progresso da Doutrina. Entretanto, de forma complementar às atuais ferramentas, mais uma vez, fica latente a necessidade da criação de um planejamento e controle do desenvolvimento de cada um dos seus processos, com o estabelecimento de Indicadores de Desempenho que possibilitem a mensuração da eficácia e da eficiência de sua gestão;

---

<sup>32</sup> De acordo com o Regulamento Interno do EMCFA sobre as competências das Unidades integrantes da Estrutura Regimental do MD, não existe nenhuma tarefa específica relacionada à Governança para a parte doutrinária (BRASIL, 2019b). No SIDOMC, também não existe nenhuma ferramenta que auxilie a execução da Governança (BRASIL, 2008).

- *Terceira evidência*, não há uma única porta de entrada para todo conhecimento que venha ser gerenciado, principalmente por existir a necessidade de assinalar se o conhecimento doutrinário se encaixa como DMCj;

- *Quarta evidência*, percebe-se uma participação modesta da área acadêmica na criação e ampliação do conhecimento doutrinário conjunto. Sendo assim, essa área poderia ser mais estimulada de modo direcionado, podendo oferecer contribuições relevantes para a DMCj;

- *Quinta evidência*, infere-se a necessidade do estabelecimento de prazos padrões preestabelecidos nas fases do Ciclo Doutrinário, a fim de serem ágeis o bastante para produzir, com oportunidades, as necessárias alterações;

- *Sexta evidência*, verifica-se a necessidade de modernização dos sistemas de conhecimento doutrinário conjunto, principalmente com TI, com a finalidade de contribuir com a celeridade e o fomento do debate doutrinário;

- *Sétima evidência*, constata-se a necessidade de criar ferramentas que estimulem a criação de conhecimento para contribuir de forma contínua e oportuna, no aprimoramento da DMCj;

- *Oitava evidência*, percebe-se pouca atenção dada com relação às experiências doutrinárias, não ficando nítida a sua preocupação e importância na Sistemática Doutrinária;

- *Nona evidência*, não ficou patente, por meio de métodos e ações, a necessidade de constante aperfeiçoamento da Doutrina;

- *Décima evidência*, o manual carece de ações que demonstrem uma preocupação com gerenciamento da Doutrina já desenvolvida, principalmente a parte de difusão e acompanhamento do produto doutrinário; e

- *Décima primeira evidência*, há um Plano que parte de um diagnóstico da situação vigente da Doutrina, especificando deficiências e problemas para depois se chegar no levantamento das necessidades. Todavia, destaca-se, como imprescindível, a criação de ferramentas gerenciais nesse Plano, de modo que as providências traçadas consigam efetivamente sanar as lacunas doutrinárias.

Por fim, o SIDOMC deve apoiar o Ciclo de Gestão e Desenvolvimento de Doutrina, de tal forma que tenham novos papéis e responsabilidades específicas relacionadas à manutenção do conhecimento, processos e procedimentos, para criação e gerenciamento de conteúdo.

### 3.4 Conclusões Parciais

Nesse Capítulo, realizou-se um estudo sobre os principais conceitos do atual SIDOMC criado pelo manual MD35-D-02 (BRASIL, 2008) e sobre o que vem sendo feito dessa publicação pelo MD. Além disso, foram abordados os conceitos apresentados no SIDOMC com o referencial teórico comentado no Capítulo anterior.

A Doutrina constitui um dos importantes atributos de capacidade de uma Força militar, usualmente referenciados pela sigla DOPEMAI, principalmente por causa do seu papel orientador perante os demais. Complementar a isso, existe uma quantidade de fatores que denotam a enorme probabilidade de mudanças na formulação da Doutrina e são por ela influenciados (FIG. 3). Diante disso, é imprescindível que se tenha uma Sistemática atualizada que possa orientar o atual SIDOMC das FA brasileiras.

No MD35-D-02 (BRASIL, 2008), há um ciclo dinâmico, desde a criação até a validação da DMCj, porém ainda precisa de aperfeiçoamentos constantes, como a criação de ferramentas gerenciais com metas e medidas para alcançar esses objetivos, justamente para acompanhar o planejamento e o controle da Gestão e do Desenvolvimento Doutrinário Conjunto. Sendo assim, pela ausência desse controle do ciclo, os diversos produtos mencionados na publicação, de interesse para o SIDOMC, não são solicitados às FS e nem confeccionados pelo EMCFA, o que reforça a premência de melhoria da *Governança* e *Gestão* nesse processo.

Dessa forma, sugere-se, inicialmente, a transformação do atual SIDOMC em uma Sistemática que realmente efetue a Gestão e o Desenvolvimento da Doutrina Militar Conjunta, a fim de robustecer a necessidade de sistematizar a Doutrina Conjunta, organizando-a de forma coerente e metódica, dando ênfase para a parte gerencial e de desenvolvimento da DMCj. Para tanto, será necessário um Plano, partindo de um diagnóstico da situação vigente da Doutrina, especificando deficiências e problemas para depois se chegar no levantamento das necessidades, conforme já descrito no SIDOMC. Todavia, acrescenta-se, como imprescindível nesse Plano, a criação de ferramentas gerenciais, que auxiliem no trabalho da organização e do progresso da Doutrina, de modo que as providências traçadas consigam efetivamente sanar as lacunas doutrinárias.

De forma complementar às atuais ferramentas do Ciclo Doutrinário Conjunto, descreve-se abaixo uma consolidação de informações extraídas do estudo realizado nesse Capítulo, com o intuito de contribuir com ideias para propor ações no âmbito do atual SIDOMC:

- Planejamento e controle do desenvolvimento de cada um dos processos desse Ciclo Doutrinário com o estabelecimento de Indicadores de Desempenho que possibilitem a mensuração da eficácia e da eficiência de sua gestão;

- Possibilidade da delegação de competência para o CEMCFA sobre aprovação dos manuais do MD e definição dos MEM, a fim de dar celeridade ao processo, bem como a necessidade de favorecer com mais pessoal e relevância à ADL, que têm responsabilidades importantes relacionadas à Gestão e ao Desenvolvimento Doutrinário Militar Conjunto;

- Na primeira parte do ciclo dinâmico do SIDOMC, deve-se priorizar a renovação da DMD, pois a última versão aprovada foi em 2007. Com isso, haverá uma orientação atualizada para elaborar a DMCj. Então, a partir desta, serão traçadas diretrizes anuais, contendo objetivos exequíveis a serem atingidos;

- Um produto fundamental do atual Sistema Doutrinário, que não vem sendo feito, são os relatórios setoriais. Eles poderiam contribuir, efetivamente, buscando conteúdo para o desenvolvimento de doutrinas. Diante disso, é impreterível a sua confecção e análise pela ADL;

- Apesar dos quatro objetivos traçados para o SIDOMC, segundo análise realizada nesse Capítulo, não estão sendo atingidos completamente. Em razão disso, infere-se como imprescindível o planejamento de objetivos factíveis que representem fielmente a finalidade do Sistema. A partir dessas metas doutrinárias conjuntas, visualiza-se a necessidade de criação de processos com mecanismos que auxiliem o trabalho da organização e progresso da Doutrina. É fundamental priorizar, como uma das etapas desse processamento, a parte de planejamento e controle do desenvolvimento de cada um dos processos criados. Acrescenta-se que, por si só, a colocação de um processo não é capaz de obter bons resultados. Por isso, é importante estabelecer Indicadores de Desempenho que possibilitem a mensuração da eficácia e da eficiência da *Gestão* e da *Governança*, principalmente das ações descritas no manual, a fim de saber se os objetivos elencados estão sendo cumpridos;

- Com a proposta de atribuição de um responsável pelo planejamento e controle da Gestão e do Desenvolvimento Doutrinário concatenado com métodos e processos, é essencial

que se tenha um Órgão pertencente ao SIDOMC, com metas preestabelecidas e responsável pela eficiência do funcionamento e controle do Sistema como um todo, para se expandir e abranger novas áreas do conhecimento de interesse das OC; bem como detalhar, refinar e aperfeiçoar a doutrina vigente; além de se modernizar, mantendo-se alinhado ao estado da arte;

- O atual SIDOMC carece de aperfeiçoamento no modelo do QSD, pois não se tem um método eficiente para diagnosticar uma situação vigente da Doutrina e propor os problemas e as deficiências de cada área de conhecimento para se chegar no levantamento das necessidades decorrentes, a fim de que sejam definidas as providências para saná-las, em uma ordem de prioridade;

- Oportunidade de aperfeiçoar o Desenvolvimento Doutrinário Conjunto com o emprego dos Adidos Militares e dos Oficiais de intercâmbio das FS, na busca de soluções para os EEID;

- O emprego mais efetivo da área acadêmica, principalmente as Escolas de Altos Estudos Militares, na criação e ampliação do conhecimento doutrinário conjunto, pois, quando estimulada de forma direcionada, pode oferecer contribuições relevantes para a DMCj;

- É primordial no ciclo dinâmico, estimular a criação de conhecimento doutrinário para contribuir de forma contínua e oportuna, no aprimoramento da DMCj, assim como a concepção de uma única porta de entrada para toda informação que venha ser gerenciada, com a finalidade de que seja identificada e precificada, por equipes especialistas, em áreas de conhecimento, principalmente para assinalar se o conhecimento doutrinário se encaixa como DMCj;

- Preocupação contínua com a modernização dos Sistemas de Conhecimento Doutrinário Conjunto, especificamente com TI. Com relação a essa modernização, é interessante também a criação de um Portal ou algum arquivo *on-line* de Lições Aprendidas (Lç Aprd), Melhores Práticas (Mlh Prat), como também o estabelecimento de prazos padrões preestabelecidos nas fases do Ciclo Doutrinário, para serem ágeis o bastante para produzir, com oportunidades, as necessárias alterações;

- Embora haja uma reunião anual entre o EMCFA e os Estados-Maiores das FS para tratar assuntos diversos, é mister que haja, pelo menos, uma reunião formal anual específica, para tratar assuntos doutrinários; e

- É imprescindível dar relevância às experiências doutrinárias, pois é nítida a carência de ações que demonstrem uma preocupação com o gerenciamento da Doutrina já desenvolvida, principalmente a parte de difusão e acompanhamento do produto doutrinário.

Por fim, depreende-se que a Gestão e a Formulação Doutrinária atual do MD se acumulam a outras tantas tarefas cotidianas e rotineiras, de níveis de importância, incomparavelmente, inferiores à DMCj, que provocam a dispersão do esforço necessário à sua consecução. Por isso, infere-se em aproveitar a oportunidade do momento para ajustar o atual SIDOMC a um novo gerenciamento e a uma prospecção doutrinária conjunta, que acompanhe a velocidade das mudanças observadas nos conflitos atuais e contribua efetivamente para a formação e gestão do cabedal doutrinário das FA brasileiras em OC.

## **4 SISTEMÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DOUTRINÁRIO NAS FORÇAS SINGULARES**

Neste Capítulo, será desenvolvido um estudo sobre as Sistemáticas de Desenvolvimento Doutrinário de cada FS, priorizando as estruturas organizacionais e os processos dos ciclos doutrinários de cada Força. Por último, serão identificadas características peculiares dessas Doutrinas que serão utilizadas como ensinamentos que podem alavancar o atual SIDOMC do MD.

### **4.1 Sistemática de Desenvolvimento Doutrinário na Marinha do Brasil**

Neste subitem, será descrito, de maneira sucinta, o SisDMB<sup>33</sup> que normatiza e estabelece as atividades relacionadas à Doutrina na MB, determinando uma sistematização que promove a integração e a sinergia entre os Órgãos coordenadores do desenvolvimento doutrinário da Força Naval. Abordará ainda os processos de gestão e desenvolvimento doutrinário do Comando de Operações Navais (ComOpNav) e do Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN).

#### **4.1.1 Sistema Doutrinário da Marinha**

Diante da complexidade e importância da formulação doutrinária e das funções que ela possui, o papel finalístico da Doutrina na MB está relacionado, primordialmente, às atividades de emprego, mormente, às atividades operativas, incluindo a logística e o comando e controle. Nesse sentido, aspectos relacionados à administração e funcionamento das OM da MB não fazem parte do escopo do SisDMB (BRASIL, 2022c).

---

<sup>33</sup> O EMA-304 detalha as Normas para o SisDMB.

Para tanto, a Gestão do Conhecimento Doutrinário na MB visa desenvolver procedimentos e práticas voltadas à abrangente e contínua necessidade de atualização das Doutrinas dessa Força (BRASIL, 2022c). Assim sendo, distingue-se uma clareza na preocupação da MB em não só desenvolver novas doutrinas, mas também com a atualização da Doutrina vigente, por meio de um contínuo acompanhamento.

Para facilitar a organização e promover a coordenação de esforços, a estrutura do SisDMB se utiliza de diversas ferramentas, processos e produtos. Observa-se que a sua estrutura é composta por:

1) *Órgãos Aprovadores*<sup>34</sup>: são responsáveis por determinar a elaboração e aprovar doutrinas afetas aos assuntos de sua competência (BRASIL, 2022c);

2) *Órgãos Coordenadores*<sup>35</sup>: são os centralizadores do desenvolvimento doutrinário e são os responsáveis por sua gestão. Ainda que eles se concentrem em Doutrinas relacionadas aos assuntos sob sua responsabilidade, esses Órgãos colaboram de modo sinérgico e, constantemente, para diminuir as chances de lacunas ou superposições na Doutrina da MB. Assinala-se que a interação entre os Órgãos Coordenadores será intermediada por um Comitê Permanente de Desenvolvimento Doutrinário (CPDD) (BRASIL, 2022c);

3) *Órgãos Consultivos*<sup>36</sup>: são os Órgãos que, pela natureza de suas atividades e pelo fato de contarem, em seus quadros, com profissionais detentores de conhecimentos específicos, apoiam os Órgãos Coordenadores na Gestão do Desenvolvimento Doutrinário, seja por iniciativa própria seja por demanda dos mesmos. Portanto, eles investigam, estudam, pesquisam, experimentam e opinam sobre novos métodos, teorias, planos e doutrinas ou temas de interesse da MB (BRASIL, 2022c); e

---

<sup>34</sup> Os *Órgãos Aprovadores* são o Estado-Maior da Armada (EMA), o ComOpNav e o CGCFN, sempre com foco no emprego conduzido pelo Setor do ComOpNav (BRASIL, 2022c).

<sup>35</sup> Os *Órgãos Coordenadores* são a Divisão de Análise e Desenvolvimento de Conceitos, Estratégias e Doutrinas (ADCED), no âmbito da Subchefia de Estratégia do EMA (nível estratégico); o Centro de Desenvolvimento Doutrinário de Guerra Naval (CDDGN), no âmbito do ComOpNav (nível operacional/tático); e o Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN), no âmbito do CGCFN (nível operacional/tático) (BRASIL, 2022c).

<sup>36</sup> Os *Órgãos Consultivos* são o Centro de Estudos Políticos e Estratégicos da Marinha (CEPE-MB) e a EGN. Eles fazem o estreitamento de laços com o meio acadêmico e as Escolas de Altos Estudos Militares, nacionais e estrangeiras, visando a coleta de subsídios que possam servir de base para possíveis sugestões de aperfeiçoamento ou desenvolvimento doutrinário da MB (BRASIL, 2022c).

4) *Contribuidores*<sup>37</sup>: são as OM ou os indivíduos que, pelo conhecimento específico atinente às suas atividades, contribuem com o desenvolvimento doutrinário, fomentando estudos, pesquisas, experimentações e reflexões doutrinárias (BRASIL, 2022c). Os *Contribuidores* participam do desenvolvimento doutrinário, principalmente, na concepção de doutrinas relacionadas aos assuntos de sua área de conhecimento.

A FIG. 9 resume a estrutura geral do SisDMB.

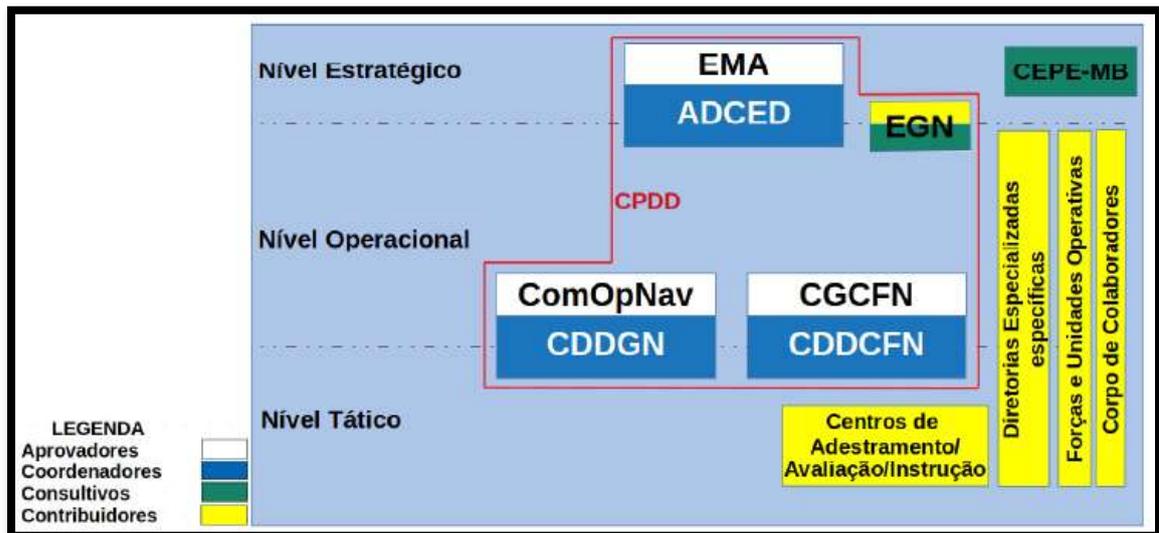


FIGURA 9 – Estrutura do SisDMB

Fonte: BRASIL, 2022c.

Ressalta-se que, nessa estrutura, os *Coordenadores* do desenvolvimento doutrinário buscam elaborar, em seus setores, a melhor sistemática que preveja a estrutura e os processos para a coleta de dados, seu processamento em informações, até sua síntese em novos conhecimentos<sup>38</sup>. Por isso, há uma Sistemática de Desenvolvimento Doutrinário para o CDDGN, no âmbito do ComOpNav, e outra para o CDDCFN, no âmbito do CGCFN, que serão apresentadas no decorrer deste trabalho.

Enfatiza-se que o CPDD faz reuniões ordinárias semestrais e extraordinárias por demanda de um de seus integrantes. Além disso, podem também ser organizadas reuniões apenas dos *Oficiais Assessores* integrantes desse Comitê, a fim de dar celeridade às soluções de questões pendentes que não exijam a deliberação ou decisão dos demais membros do Comitê.

<sup>37</sup> Os Órgãos *Contribuidores* são as Diretorias Especializadas (DE) específicas; a EGN; as Forças e Unidades Operativas; os Centros de Adestramento; os Centros de Avaliação; os Centros de Análise; os Centros de Instrução; e o Corpo de Colaboradores (BRASIL, 2022c).

<sup>38</sup> Caberá ao EMA a decisão sobre eventuais impasses de abordagem que surjam entre os Órgãos Coordenadores (BRASIL, 2022c).

Dessa estrutura, é relevante destacar que, para o SIDOMC, não existe um órgão central único que determina a elaboração ou aprovação da Doutrina, e sim um colegiado. Ademais, a Governança do processo é feita pelos Órgãos Aprovadores e a Gestão, pelos Órgãos Coordenadores, no que diz respeito aos assuntos de sua responsabilidade. Também é relevante o papel do CPDD na parte de orientação e coordenação de todas as atividades relacionadas ao SisDMB.

O Ciclo de Desenvolvimento Doutrinário<sup>39</sup> na MB se inicia em decorrência de um planejamento, no âmbito de cada Órgão Coordenador, que estabelece prioridades, um cronograma de trabalho e define quais documentos doutrinários serão elaborados ou revisados e em que época. Dessa forma, não existem QSD e PDDCj entre o CDDGN e o CDDCFN. Outrossim, seus planos internos de formulação doutrinária não precisam ser consentidos pelos Órgãos Aprovadores. Na FIG. 10, está a base de funcionamento geral desse Ciclo no SisDMB.

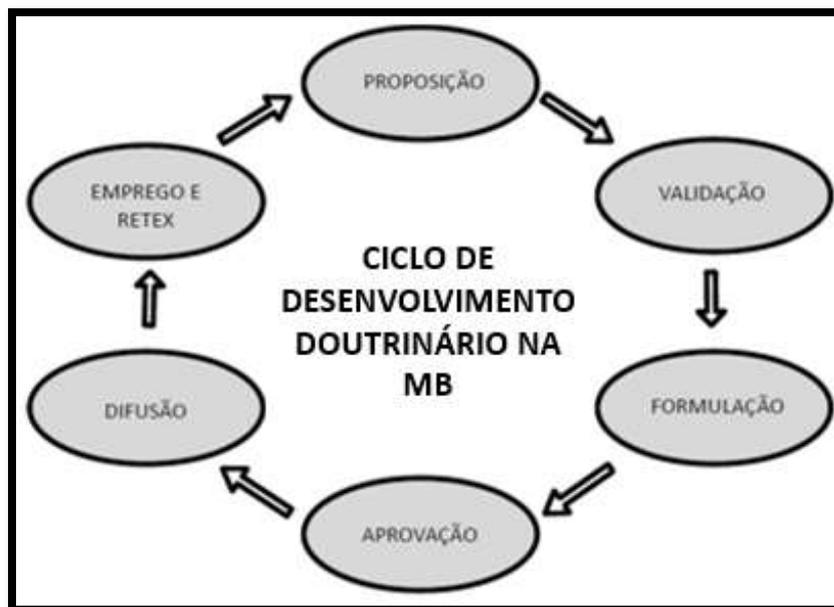


FIGURA 10 – Fases do Ciclo de Desenvolvimento Doutrinário do SisDMB  
Fonte: BRASIL, 2022c.

<sup>39</sup> Com relação às Doutrinas de maior abrangência ou relevância, são definidos Planos de Trabalho pelo CPDD para os temas que demandem integração entre os Órgãos Coordenadores, definindo metas e prazos para conclusão de elaboração ou revisão de doutrinas (BRASIL, 2022c).

Na fase *Proposição*, é elaborada uma proposta de projeto relativa ao DD, de acordo com a orientação de cada Órgão Coordenador, que são os gestores de tais propostas (BRASIL, 2022c).

Na fase *Validação*, após estabelecer a proposta de projeto, será validada pelo Órgão Coordenador que elaborará ou revisará o DD e seguirá com ela para os processos dos Ciclos de Desenvolvimento atinentes a cada Órgão (BRASIL, 2022c).

Na fase *Formulação*<sup>40</sup>, após a validação do projeto, serão conduzidos os estudos necessários para a confecção da minuta do documento, que passará por um processo cíclico de revisão, de acordo com procedimentos de cada Órgão Coordenador (BRASIL, 2022c). Destaca-se que o CDDGN e o CDDCFN são independentes para seguir com os seus processos para a elaboração ou pesquisa doutrinária. Da mesma maneira, acontece no SIDOMC, quando as FS se responsabilizam por um determinado produto doutrinário conjunto e seguem a sua sistemática na sua elaboração ou revisão.

Na fase *Aprovação*, uma vez revisada a minuta, será encaminhada ao Órgão Aprovador para aprová-la (BRASIL, 2022c). Observa-se que as etapas anteriores são totalmente controladas pelos Órgãos Coordenadores e, somente nessa quarta fase, há participação dos Órgãos Aprovadores.

Na fase *Difusão*<sup>41</sup>, após aprovado, o DD deverá ser difundido (BRASIL, 2022c).

Na fase *Emprego*, o DD difundido será utilizado. Essa prática permitirá um processo de Retorno de Experiências (RETEX)<sup>42</sup> que possibilitará a produção de Lç Aprd, Mlh Prat ou outros conhecimentos úteis<sup>43</sup> que subsidiarão a revisão e o aprimoramento doutrinário, reiniciando o ciclo (BRASIL, 2022c).

Ressalta-se ainda que os Órgãos Coordenadores elaboram processos internos que garantem a coleta e o registro das experiências por ocasião do término da execução de cursos, intercâmbios, conclaves, jogos de guerra, adestramentos, operações, entre outros. Além

---

<sup>40</sup> Nessa fase, é importante observar que existem orientações básicas e boas práticas para elaboração de documentos doutrinários, contidas no Anexo A do EMA-304 (BRASIL, 2022c).

<sup>41</sup> A difusão será estabelecida para cada DD, seguindo os procedimentos específicos de cada Órgão Coordenador (BRASIL, 2022c).

<sup>42</sup> O processo de RETEX, também chamado Lições Aprendidas (Lç Aprd), é aquele que viabiliza a gestão do conhecimento voltado para o aprimoramento da Doutrina. Ele é uma ferramenta que permite o registro e tratamento do conhecimento das experiências individuais e coletivas, garantindo seu uso no processo de aprimoramento doutrinário (BRASIL, 2022c).

<sup>43</sup> Na página 3-3 do EMA-304 (BRASIL, 2022c), estão as definições de Lç Aprd, Mlh Prat e conhecimentos úteis ou de interesse para MB.

disso, procuram aproveitar as experiências de outros países de marinhas desenvolvidas, especialmente aqueles que já estiveram envolvidos em conflitos recentes.

Infere-se que o RETEX é valorizado e tem papel importante no Ciclo Doutrinário da MB. Todavia, as ferramentas a serem usadas nessa fase, para concatenar e organizar as ideias e os ensinamentos, farão a diferença na busca por retornos expressivos para a Doutrina.

Destacam-se também como relevantes no SisDMB a Nota Doutrinária (ND) e a NCD. As ND são o produto doutrinário de caráter temporário emitido para possibilitar, de imediato, a disseminação de conhecimentos novos ou complementares à Doutrina em vigor na MB em todos os níveis. Já as NCD destinam-se à troca de conhecimentos, padronizações de termos ou mesmo para difusão de informações de interesse entre os Órgãos Coordenadores. As NCD servirão também para a formalização de padronizações doutrinárias que forem estabelecidas entre os Órgãos Coordenadores e terão, a exemplo das ND, um caráter temporário, até a sua inclusão em DD (BRASIL, 2022c).

Por fim, pode-se afirmar que o SisDMB tem princípios fundamentais doutrinários que vinham sendo executados, antes de sua publicação em 2022. Mesmo assim, o EMA-304 (BRASIL, 2022c) veio normatizar e orientar a atividade de desenvolvimento doutrinário da MB que, por sua recente formalização, dependerá de experiências vindas com o tempo e a prática, como fatores essenciais para um constante processo evolutivo.

#### **4.1.2 Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais**

O Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN) é uma ferramenta desenvolvida para gerir o conhecimento do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) com o amplo propósito de conduzir a evolução estratégica da instituição como um todo. Essa Gestão envolve a execução e coordenação de diversos processos que visam capturar, armazenar, tratar e difundir conhecimento, tanto os explícitos como os tácitos. Observa-se que ela trata exclusivamente do “conhecimento operativo” de interesse dos Fuzileiros Navais (ALMEIDA; RANGEL, 2015).

O SGC-FN, de modo geral, é considerado como um macroprocesso, que se divide nos seguintes processos: Planejamento e Controle; Coleta e Armazenagem; Pesquisa e

Desenvolvimento; Formulação Doutrinária; Experiências Adquiridas; Difusão; e Acompanhamento.

A FIG. 11 ilustra a entrada de dados que passam pelos processos<sup>44</sup> no SGC-FN e, ao final, saem como produtos doutrinários.

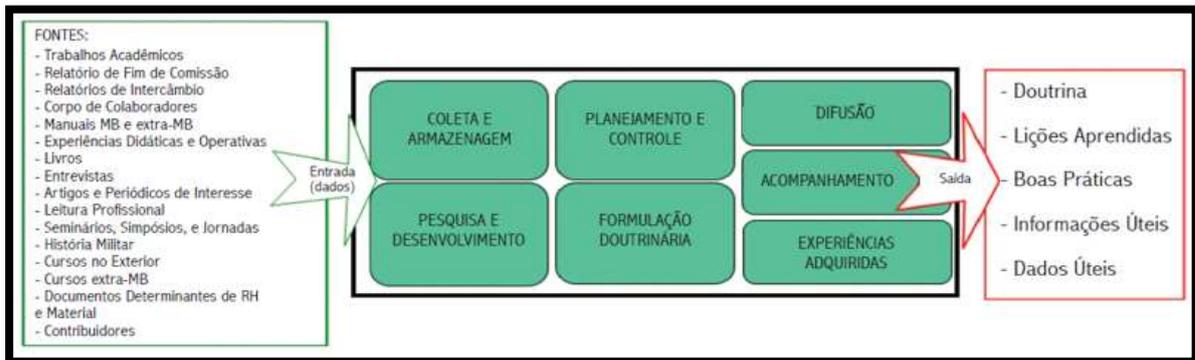


FIGURA 11– Visão geral do SGC-FN

Fonte: Almeida; Rangel, 2015.

A fase de *Planejamento e Controle* constitui a principal ferramenta do SGC-FN para a definição das metas estratégicas e ações, tanto para o médio como para o curto prazo. Esse processo também coordena e integra a execução de todos os demais processos, ao passo que zela pela adequada evolução do Sistema como um todo. Paralelo e constantemente, esse processo busca perceber as necessidades, a eficiência do funcionamento geral do Sistema e os resultados fornecidos pela retroalimentação, a fim de zelar pela efetividade do SGC-FN (ALMEIDA; RANGEL, 2015).

Assim como na DMCj, nessa Sistemática também há uma fase específica só de planejamento, com identificação das deficiências doutrinárias e suas respectivas necessidades. Entretanto, esse processo se diferencia do SIDOMC, porque controla a eficiência do funcionamento do Ciclo Doutrinário e da eficácia dos resultados, utilizando-se de Indicadores de Desempenho<sup>45</sup> e depois estabelece medidas para a adequada realimentação do Sistema. Em grande medida, será o resultado desses Indicadores o principal norteador dos reajustes no funcionamento e no planejamento da GC do SGC-FN.

<sup>44</sup> Em ALMEIDA E RANGEL (2015, p.15), há um desenho minucioso do funcionograma do SGC-FN que retrata os processos e subprocessos desse sistema.

<sup>45</sup> O alcance de cada meta estabelecida nos Indicadores de Desempenho é indicado por meio de parâmetros quantitativos, qualitativos e prazos, que permitem avaliar o funcionamento do Sistema e sua efetividade, bem como a necessidade ou não de correção dos rumos (ALMEIDA; RANGEL, 2015).

A fase de *Coleta e Armazenagem* trata da procura, obtenção e armazenagem do conhecimento, sendo o principal responsável pela entrada, a partir de fontes selecionadas<sup>46</sup>, dos conhecimentos no SGC-FN. Esse processo desempenha papel importante no ciclo processual do Sistema, pois organiza a armazenagem para facilitar o posterior acesso e compartilhamento (ALMEIDA; RANGEL, 2015). Essa fase se destaca, no processo, por ser a única porta de entrada e a grande organizadora do conhecimento doutrinário, além de se preocupar com a administração das fontes e a estruturação da armazenagem por áreas de conhecimento.

A fase de *Pesquisa e Desenvolvimento* funciona como o principal elemento do SGC-FN para a avaliação e validação do conhecimento e para o próprio progresso da Doutrina. Esse processo caracteriza-se basicamente pela direção do esforço de produção do conhecimento, em proveito da evolução da Doutrina. Para tanto, ele conta com a colaboração de pessoas e de instituições para a realização de estudos e pesquisas, bem como com recursos disponíveis à experimentação. Nesse processo, são exploradas integralmente as capacitações pessoais dos Colaboradores<sup>47</sup> que, organizados geralmente em Grupos de Trabalho (GT), elaborarão os estudos e as pesquisas decorrentes da necessidade de produção de conhecimentos (ALMEIDA; RANGEL, 2015). Percebe-se, nessa fase, uma distinção interessante para a parte da pesquisa doutrinária, não só pela sua relevância no ciclo como um todo, mas também ao colocá-la separada da formulação propriamente dita. Com isso, consegue-se que essas duas fases se desloquem em velocidades diferentes de geração e, conseqüentemente, facilitem a tramitação dos produtos doutrinários.

A fase de *Formulação Doutrinária*, fortemente apoiada pela fase de *Pesquisa e Desenvolvimento*, cuida de formalizar como Doutrina aqueles conhecimentos considerados

---

<sup>46</sup> São fontes de interesse do SGC-FN, dentre outras: trabalhos acadêmicos; relatórios de fim de comissão; relatórios de intercâmbio; trabalhos de colaboradores, parceiros e contribuidores; manuais da MB e extra-MB; experiências acadêmicas e operativas; livros que abordem assuntos relacionados ao emprego de Fuzileiros Navais ou de outras Forças nacionais ou estrangeiras; entrevistas direcionadas; artigos e periódicos que contenham assuntos de interesse; resenhas do Programa de Leitura Profissional; relatórios de seminários, simpósios e jornadas; história militar; relatórios de cursos no exterior, na MB e extra-MB; e documentos determinantes das gestões de Recursos Humanos e Materiais (ALMEIDA; RANGEL, 2015).

<sup>47</sup> *Colaboradores*, para o SGC-FN, são militares envolvidos na produção dos conhecimentos operativos necessários ao desenvolvimento da Doutrina de preparo e emprego dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais, bem como outros de interesse dos setores de pessoal, ensino e material, quando determinado (ALMEIDA; RANGEL, 2015).

fundamentais para a atuação de tropa de Fuzileiro Naval, cabendo-lhe também zelar pela permanente atualização dessa Doutrina (ALMEIDA; RANGEL, 2015).

A fase de *Experiências Adquiridas* representa uma forma de garantir a permanente atualização do corpo doutrinário do CFN, pois produz conhecimentos decorrentes de experiências vivenciadas em adestramentos, exercícios e combate real, ao identificar Lç Aprd, Mlh Prat ou Informações Úteis (ALMEIDA; RANGEL, 2015). Apesar das sólidas bases em que se assentam qualquer evolução doutrinária, sempre haverá espaço para seu aperfeiçoamento, particularmente, depois de ela ser posta em prática pelas unidades operativas.

A fase de *Difusão* refere-se ao processo pelo qual o SGC-FN busca manter seus usuários atualizados em termos da Doutrina e do conhecimento de interesse dos Fuzileiros Navais, atuando sob diferentes enfoques, conforme o conteúdo e o público-alvo a ser atingido. A difusão do conhecimento se dá por meio das seguintes formas: ensino, divulgação, disseminação e estímulo à leitura profissional. Dentre essas, o ensino é a principal forma de difusão da Doutrina (ALMEIDA; RANGEL, 2015).

A fase de *Acompanhamento* responsabiliza-se pela constante verificação da finalidade, do alcance e da estabilidade dos produtos fornecidos pelo Sistema, sendo o principal responsável pela retroalimentação (ALMEIDA; RANGEL, 2015). Essa fase parece um pouco com a de *Experiências Adquiridas*, porém a de *Acompanhamento* está mais relacionada à atividade de supervisão do emprego dos conhecimentos doutrinários e à garantia de precisão na metodologia de tratamento da Doutrina. Além disso, em outras sistemáticas de desenvolvimento doutrinárias, como no SIDOMC, essas duas fases do SGC-FN são aglutinadas numa única etapa e, normalmente, feitas após a difusão do produto doutrinário.

Destaca-se também, como relevante no SGC-FN, o seguinte:

- Embora tenha sido concebido com o propósito de difundir o conhecimento de caráter operativo, estimular a discussão de temas profissionais, além de outras finalidades, também há uma contínua preocupação com a proteção e salvaguarda do conhecimento coletado e analisado;

- Um instrumento importante na coleta e na difusão do conhecimento disperso é realizado pelo Portal do Conhecimento<sup>48</sup>. Nesse Portal, encontra-se um Sistema de Lç Aprd,

---

<sup>48</sup> Sítio da intranet que concentra informações de interesse dos Fuzileiros Navais, oferece ferramentas de busca específica e possibilita a captura de novos conhecimentos e a interação com seus usuários (ALMEIDA; RANGEL, 2015).

tanto para o lançamento de lições quanto para a sua coleta, e uma funcionalidade muito importante que é o Fórum Doutrinário<sup>49</sup> para debate eletrônico de temas de interesse. Por isso, essas ferramentas com essas características, que demandam o uso de TI especificamente desenvolvida, possibilitam a interação de todos os processos do SGC-FN, a armazenagem segura, o acesso fácil e adequado dos conhecimentos e ainda a manutenção do próprio Sistema e seu acervo em constante evolução; e

- Em questões de elevada relevância, o CDDCFN nucleará um Conselho Doutrinário para a análise e avaliação, como também opinará sobre tais questões quando necessário, por determinação do Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (ComGerCFN) ou por iniciativa do seu Comandante.

Por fim, o SGC-FN, desde a sua concepção em 2015, conseguiu ampliar a velocidade, a qualidade e a quantidade das trocas de conhecimento e doutrina. Todavia, ainda não conseguiu materializar a sua Sistemática de Desenvolvimento Doutrinário de maneira formal, pois seu manual não foi publicado e ainda está em fase final de preparação. Percebe-se também que suas normas de funcionamento são bem completas e, por isso, em alguns momentos, perdem o princípio da simplicidade.

#### **4.1.3 Sistemática de Desenvolvimento Doutrinário do Setor Operativo**

A Sistemática de Desenvolvimento Doutrinário do Setor Operativo destina-se a organizar e sistematizar a Gestão do Desenvolvimento Doutrinário, no âmbito do Setor Operativo da MB.

A Gestão dessa Sistemática está estruturada organizacionalmente<sup>50</sup> em:

1) Comitê Permanente de Desenvolvimento Doutrinário do Setor Operativo (CPDD-Ope)<sup>51</sup>: é formado por um presidente, Chefe de Estado-Maior do ComOpNav, membros

---

<sup>49</sup> Esse Fórum serve como espaço interativo, em que os usuários cadastrados podem ampliar estudos e reflexões sobre determinado assunto de interesse dos Fuzileiros Navais (ALMEIDA; RANGEL, 2015).

<sup>50</sup> Nos subitens 2.3 a 2.5 do EMA-304 (BRASIL, 2022c), encontram-se as atribuições de cada Órgão integrante da Sistemática de Desenvolvimento Doutrinário do Setor Operativo.

<sup>51</sup> O CPDD-Ope reunir-se-á anualmente, em caráter ordinário ou extraordinário, quando convocado por seu Presidente. O CDDGN poderá convocar uma reunião dos assessores do CPDD-Ope sempre que julgar

permanentes e convidados e um secretário. Sua principal atribuição é avaliar um Plano de Gestão Doutrinária do Setor Operativo para o Comandante de Operações Navais aprovar posteriormente (BRASIL, 2023);

2) Organização Militar de Coordenação Doutrinária (OMCoord): o CDDGN é o principal responsável em planejar, elaborar e coordenar o desenvolvimento da Doutrina militar naval (BRASIL, 2023);

3) Organização Militar Aprovadora (OMA) - ComOpNav;

4) Organização Militar Elaboradora (OME);

5) Organização Militar Revisora (OMR);

6) Organização Militar Contribuidora (OMC);

7) Organização Militar Utilizadora (OMU);

8) Oficial de Doutrina (Of Dout): é o encargo colateral a ser instituído em cada OM, a fim de assessorar o Comandante nos assuntos afetos à Doutrina (BRASIL, 2023);

9) Colaboradores: são os militares que possuem conhecimento específico em cada Área de Interesse Doutrinário (AID) (BRASIL, 2023); e

10) Gerente de Projeto: é um militar do CDDGN indicado para realizar a gestão do projeto (BRASIL, 2023).

Depreende-se que essa Sistemática tem uma estrutura muito ampla e completa, podendo uma mesma OM, em projetos doutrinários diferentes, ser OME, OMR, OMC ou OMU. Todavia, salienta-se o destaque dado à criação de um Of Dout por OM, à participação do gerente do projeto no processo e também à formação de um Comitê para deliberar sobre assuntos de interesse e deficiências doutrinárias que devam ser objeto de pesquisa, experimentação e desenvolvimento doutrinário.

Desse modo, o processo dessa Sistemática é executado em duas etapas: *Planejamento* e *Execução*. A 1ª etapa, *Planejamento*, é composta pelo estabelecimento do Plano de Gestão Doutrinária do Setor Operativo (PGD-Ope), que é um documento que visa consolidar o planejamento e priorizar a execução dos Projetos, para um período de até cinco anos, organizando-os como documento de desenvolvimento doutrinário, de Pesquisa ou de Experimentação, conforme o caso (BRASIL, 2023). Ressalta-se que o PGD-Ope diferencia os

---

necessário. Haverá também uma reunião de assessores cerca de um mês antes da reunião ordinária do CPDD-Ope (BRASIL, 2023).

projetos de pesquisa ou experimentação da formulação doutrinária propriamente dita, que é a elaboração ou revisão dos DD.

Sendo assim, a 2ª etapa, *Execução*, é a concretização dos projetos planejados na primeira etapa. Eles podem ser dos seguintes tipos: *Projeto de Desenvolvimento Doutrinário*, que é voltado para a produção de um DD; *Projeto de Pesquisa*<sup>52</sup>, direcionado para estudar determinado aspecto, visando o seu aprofundamento ou desenvolvimento; e *Projeto de Experimentação*, que se destina à avaliação de novas capacidades, verificando a exequibilidade e a eficácia de novos conceitos associados a essa capacidade (BRASIL, 2023). Acentua-se nessa primeira etapa, quando for o caso, a preocupação para o planejamento de projetos específicos voltados para apreciações de novas capacidades.

Na segunda etapa da Sistemática de Gestão do Desenvolvimento Doutrinário do Setor Operativo, os três tipos de projetos possíveis são divididos nas seguintes fases: *Preparação*, *Desenvolvimento* e *Avaliação*.

A fase de *Preparação*, que tem duração estimada de sessenta dias, abrange os processos de Proposição do Projeto e da Emissão da Diretriz do Projeto. A subfase *Proposição do Projeto* é realizada pelo CDDGN, no qual conduz as seguintes atividades, conforme o caso: identificação e análise dos Requisitos Críticos de Conhecimentos de Interesse Doutrinário (RCCID)<sup>53</sup>; elaboração do Plano de Coleta de Dados de Interesse Doutrinário (PCDID)<sup>54</sup>; identificação das Lições Aprendidas e Conhecimentos de Interesse Doutrinário já disponíveis; identificação de potenciais de OMC e Colaboradores; estabelecimento de atribuições entre os participantes; definição dos principais pontos a serem revistos e cronograma; e avaliação da necessidade de realização de debates para discutir diferentes aspectos daquele assunto, como *workshops* e simpósios (BRASIL, 2023).

Na subfase de *Emissão da Diretriz de Projeto*, após o estabelecimento da minuta na subfase anterior, a Diretriz será aprovada e disseminada.

Além disso, a parte notável dessa fase de *Preparação* é o prazo preestabelecido para sua conclusão, bem como a especificação detalhada dos itens pertencentes de cada

---

<sup>52</sup> O *Projeto de Pesquisa* pode ser estabelecido antes de qualquer um dos demais projetos, sempre que se julgar necessário um estudo preliminar que embase um projeto posterior (BRASIL, 2023).

<sup>53</sup> Os RCCID são as principais lacunas de conhecimento nessa sistemática (BRASIL, 2023).

<sup>54</sup> O PCDID é o documento em que os RCCID são organizados por prioridade de obtenção, compreendendo o estabelecimento de um número de identificação, a correlação com a respectiva AID, a descrição da lacuna doutrinária identificada, o estabelecimento de uma data limite para obtenção e, por fim, a indicação da fonte de coleta a ser utilizada (BRASIL, 2023).

*Proposição do Projeto*, a fim de contribuir, objetivamente, com orientações essenciais, assegurando o sucesso dos trabalhos subsequentes e identificando questões que possam afetar o desenvolvimento do projeto.

Na fase de *Desenvolvimento*, o projeto será subdividido em: *Elaboração de Projetos de Pesquisa* ou *de Experimentação*, na qual esses projetos poderão ser executados anteriormente a um projeto de desenvolvimento doutrinário, ou em apoio ao mesmo; *Elaboração do Projeto de Desenvolvimento Doutrinário*, que engloba a efetiva elaboração e revisão das minutas dos futuros DD; *Aprovação do Documento Doutrinário*, na qual a minuta final é aprovada pela autoridade responsável, tornando-a efetivamente um DD; e *Difusão do Documento Doutrinário* que abrange o seu envio, por meio dos canais preconizados (BRASIL, 2023). O peculiar dessa fase é que concentra, num evento só, a elaboração, a aprovação e a difusão do DD, não privilegiando explicitamente esforços para parte da formulação do documento propriamente dito.

A fase de *Avaliação* compreende o processo de emprego e análise do produto aprovado na fase anterior. Nesse processo, o DD será utilizado como referência para operações e adestramentos, assim como na elaboração ou atualização dos currículos nas diversas Escolas de Formação e Centros de Instrução e Adestramento (BRASIL, 2023).

Destaca-se também, como relevante nessa Sistemática, o seguinte:

- Os DD são organizados conforme as AID<sup>55</sup>. Dessa forma, em função de mudanças ou evoluções conceituais, uma AID poderá ser criada, aglutinada com outra ou, até mesmo, descartada;

- Nessa Sistemática, há uma Biblioteca de Doutrina Militar Naval (BDMN) com uma compilação de DD; e

- O CDDGN, no processo de coleta, busca identificar oportunidades de contribuição dos militares selecionados para Programas de Intercâmbios, de cursos no Brasil e no exterior, de forma a agregar conhecimentos específicos voltados para o desenvolvimento doutrinário.

Portanto, pode-se afirmar que a Sistemática de Desenvolvimento Doutrinário do Setor Operativo, formalizada em fevereiro de 2023, é a mais jovem das Sistemáticas doutrinárias mencionadas neste trabalho. Embora esteja bem organizada, carece de vivência para

---

<sup>55</sup> Uma AID agrega um conjunto de conhecimentos inter-relacionados, elaborados a partir de uma concepção de emprego ou de experiências consolidadas e reunidas, segundo uma natureza de ação (BRASIL, 2022a).

reajustar sua amplitude e dinamismo que serão necessários para se manter em constante evolução.

#### 4.2 Sistemática de Doutrina Militar Terrestre do Exército Brasileiro

Neste subitem, será descrito, de maneira concisa, o Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT)<sup>56</sup> que descreve a organização, as responsabilidades e as principais atividades relacionadas à Doutrina no EB.

Nessa Sistemática, além das fases do Ciclo de produção doutrinária, também é realizada a Gestão do Conhecimento Doutrinário com vistas à otimização ao aproveitamento dos Conhecimentos de Interesse Doutrinário (CID) decorrentes de várias fontes potenciais geradoras de conhecimento (BRASIL, 2022a). Como no SisDMB, percebe-se também o valor dado para a parte da gestão dos produtos doutrinários existentes, separando-o do Ciclo de formação doutrinária do EB.

O SIDOMT é estruturado em Órgãos de doutrina setorial, Órgãos gestores de conhecimento e Órgãos de pesquisa, com base nas diretrizes do Estado-Maior do Exército (EME) e coordenado pelo seu órgão central chamado Comando de Operações Terrestres (COTER).

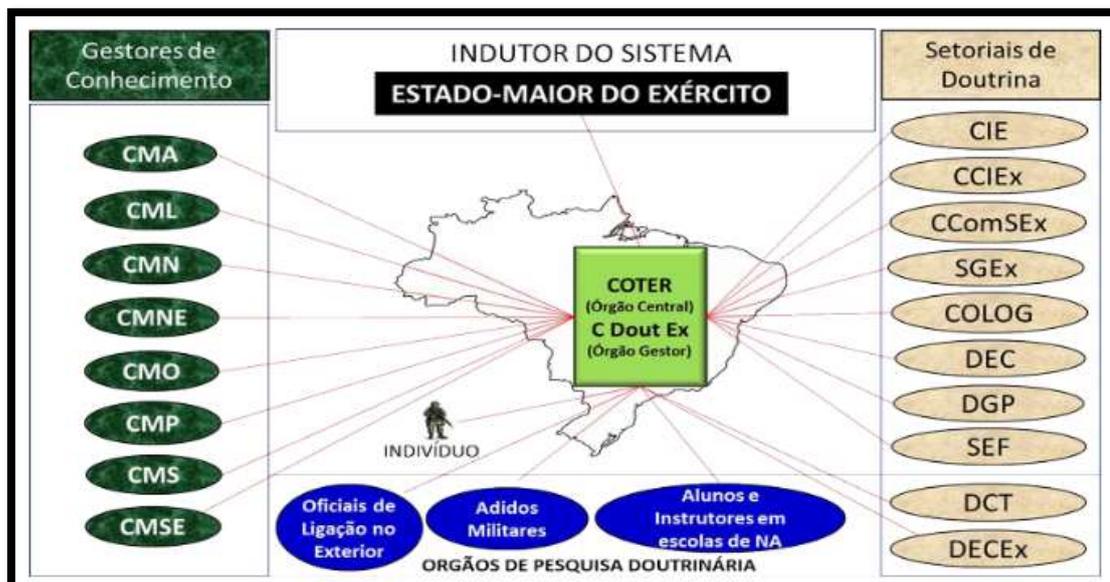


FIGURA 12 – Estrutura da SIDOMT

Fonte: BRASIL, 2022a.

<sup>56</sup> O EB10-IG-01.005 (BRASIL, 2022a) detalha as Instruções Gerais para o SIDOMT.

Destacam-se, nessa estrutura, cinco Órgãos e suas respectivas atribuições, a saber:

1) *Órgão Indutor do Sistema* (EME): é o responsável por orientar as atividades atinentes ao SIDOMT. Ele supervisiona os projetos relacionados à DMT, em conformidade com as capacidades operativas requeridas pelas concepções estratégicas previstas no Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX)<sup>57</sup> (BRASIL, 2022a);

2) *Órgão Central do Sistema* (COTER)<sup>58</sup>: aprova o Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre (PDDMT), coordena e controla as ações do SIDOMT, emitindo documento regulador, quando pertinente (BRASIL, 2022a);

3) *Órgão Gestor do Sistema* (Centro de Doutrina do Exército (C Dou Ex)): é o responsável pela coordenação e pelo controle da DMT. Dentre muitas atribuições, sublinham-se: elabora e mantém atualizado o QSD; planeja, organiza, coordena e conduz, anualmente, a Reunião de Coordenação Doutrinária (RCOD); elabora o PDDMT, em consonância com as necessidades da Força Terrestre (F Ter); gerencia a Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas<sup>59</sup> (SADLA); e coleta e analisa os CID<sup>60</sup> obtidos pela SADLA, por meio de pesquisas, de trabalhos de natureza profissional, de intercâmbios, de inspeções e de visitas, difundindo-os aos Órgãos convenientes (BRASIL, 2022a);

4) *Órgãos Setoriais de Doutrina*: são as Assessorias Setoriais de Doutrina (Asse Set Dout) dos Órgãos de Direção Setoriais (ODS) e dos Órgãos de Assessoramento Direto e Imediato ao Comandante do Exército (OADI), que estão relacionados aos Sistemas que compõem a estrutura organizacional do Exército – Pessoal, Inteligência, Comunicação Social, Logística, Educação e Cultura, Engenharia, Ciência e Tecnologia, Economia e Finanças (BRASIL, 2022a); e

<sup>57</sup> O SIPLEX é o planejamento estratégico elaborado com metas e projetos sustentáveis de curto, médio e longo prazo, com prioridades estabelecidas, consolidadas e coerentes com o desembolso orçamentário (BRASIL, 2022a).

<sup>58</sup> Apesar do EME ser o Órgão indutor do sistema, quem aprova os produtos doutrinários é o COTER (BRASIL, 2022a).

<sup>59</sup> A SADLA é o processo que reúne os conhecimentos militares disponíveis, por meio das experiências doutrinárias oriundas da instrução individual e coletiva, dos exercícios de adestramento e do emprego da Força em operações militares, visando à evolução contínua da DMT (BRASIL, 2022a).

<sup>60</sup> Na Instrução Geral 10-55 (BRASIL, 2021), do Comandante do Exército, há procedimentos normatizados para o melhor aproveitamento dos militares do EB, no exterior, na coleta dos CID.

5) *Órgãos de Validação Doutrinária*: compreende as atividades de Análise Doutrinária, Experimentação Doutrinária e Avaliação Operacional<sup>61</sup> (BRASIL, 2022a).

Realça-se, nessa estrutura organizacional, a presença de uma OM específica, com atividade-fim, voltada para coordenação e controle da DMT e outras OM voltadas para validação doutrinária que podem contribuir também com o SIDOMC, principalmente na parte de avaliação operacional da DMCj. O C Dout Ex tem muitas atribuições nessa estrutura do EB, na qual ele se torna um ator importante na execução do processo e exerce o esforço principal no gerenciamento do Ciclo de Produção Doutrinária e na GC.

Esse Ciclo é dividido por fases, subfases e atividades que, por sua vez, compreendem processos e tarefas. As fases consideradas são: *Planejamento, Formulação, Difusão e Acompanhamento Doutrinário*. A duração do Ciclo é variável, dependendo dos temas e dos assuntos doutrinários envolvidos (BRASIL, 2022a).

Outrossim, as fases desse Ciclo são sequenciais. Por isso, os produtos das fases anteriores servem de dados a serem processados na fase posterior, realimentando o Ciclo, de forma contínua, conforme ilustrado na FIG. 13.

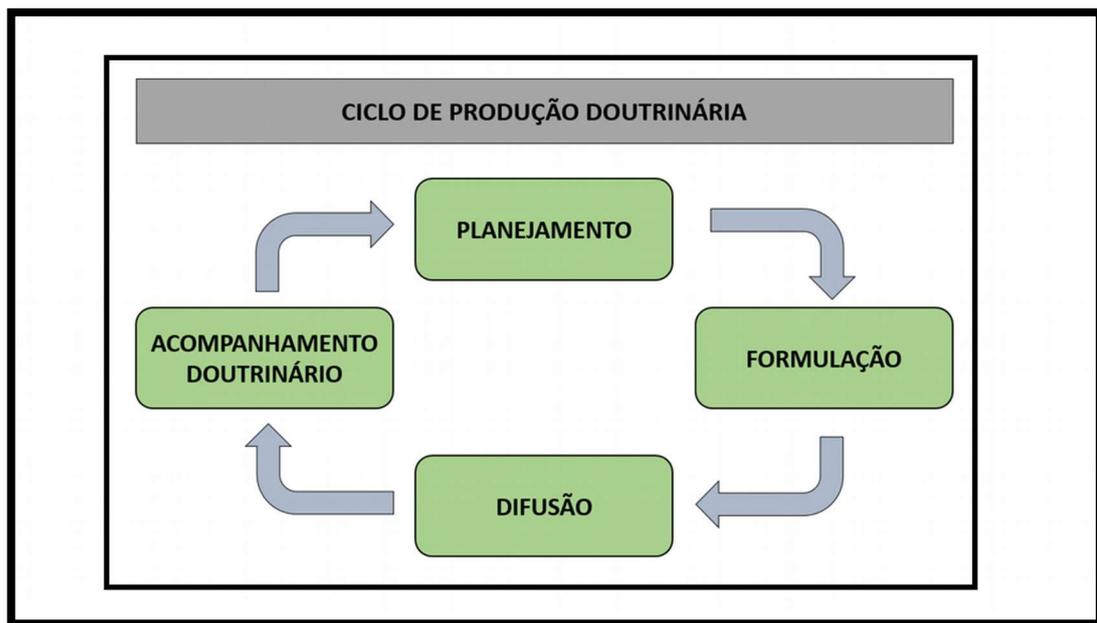


FIGURA 13 – Ciclo de Produção Doutrinária do EB  
Fonte: BRASIL, 2022a.

<sup>61</sup> Para a atividade de Avaliação Operacional, o SIDOMT conta com as estruturas existentes nos seguintes Órgãos: Centro de Avaliações do Exército (CAEx); Centro de Adestramento (CA); Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB) (BRASIL, 2022a).

A fase de *Planejamento* da produção doutrinária tem por objetivo regular o PDDMT<sup>62</sup>. Essa fase é iniciada com base nas necessidades da F Ter, em termos doutrinários, compiladas e incluídas no QSD<sup>63</sup> (BRASIL, 2022a). Além disso, ela é muito similar com a fase de Planejamento do SIDOMC, porém se destacam neste trabalho os modelos de QSD e PDDMT utilizados pelo EB, devido ao seu detalhamento e por serem pragmáticos com relação à Doutrina.

A fase de *Formulação* do produto doutrinário elabora os produtos doutrinários contidos no PDDMT e é composta pelas seguintes subfases: *Orientação*, *Pesquisa*, *Elaboração* ou *Revisão* e *Validação*. A subfase de *Orientação*<sup>64</sup> dá início à *Formulação* do DD e se materializa pela elaboração de uma diretriz a ser encaminhada ao Órgão executor para a elaboração ou revisão do Produto Doutrinário (Prod Dout) (BRASIL, 2022a).

A subfase de *Pesquisa* busca a prospecção e a coleta detalhada dos conhecimentos doutrinários definidos na fase anterior, traduzindo-as na concepção e na forma de combate visualizadas, nas novas organizações e nos novos equipamentos e armamentos adotados ou a adotar. A subfase de *Elaboração* ou *Revisão* consiste no trabalho intelectual de confecção de Prod Dout (BRASIL, 2022a).

Por último, a subfase de *Validação* do Prod Dout é o conjunto de ações destinadas a confirmar a pertinência e a adequabilidade de determinada solução doutrinária, sendo realizada por meio de Análise Doutrinária e, quando for o caso, Experimentação Doutrinária ou Avaliação Operacional<sup>65</sup> (BRASIL, 2022a).

---

<sup>62</sup> O PDDMT é o documento, atualizado e publicado anualmente, que estabelece os produtos doutrinários de todos os níveis a serem elaborados ou revisados, bem como as atividades especiais de apoio ou de coletas de informações previstos para um determinado espaço temporal. No PDDMT, já vem as datas planejadas para as reuniões ordinárias e os prazos para envio dos relatórios setoriais (BRASIL, 2022a).

<sup>63</sup> O QSD é o documento que relaciona, em ordem de prioridade, as necessidades de formulação de Prod Dout (elaboração ou revisão) e as atividades necessárias para o desenvolvimento e a evolução da DMT, com base nos relatórios previstos no EB-70-P-10.001 (BRASIL, 2022d).

<sup>64</sup> Essa subfase deverá conter, entre outros, os seguintes tópicos: concepção geral do produto e eventuais comentários sobre o tema, incluindo a previsão de recursos; calendário de atividades; relatórios parciais a serem elaborados e remetidos pelos Órgãos; fontes de consulta possíveis; prazo de conclusão e de remessa da minuta do Prod Dout em questão; e proposta de índices de assuntos a serem abordados (BRASIL, 2022a).

<sup>65</sup> A *Análise Doutrinária* consiste na verificação dos aspectos doutrinários do Prod Dout, à luz da DMT, bem como a verificação do alinhamento dos conceitos contidos com outras publicações em vigor, em todos os níveis, e o alinhamento com os documentos condicionantes. A *Experimentação Doutrinária* tem a finalidade de validar, na prática, a exequibilidade e a eficácia de estruturas, de conceitos, de técnicas, de táticas e de procedimentos contidos em publicações e em DD incorporados à Doutrina. A *Avaliação Operacional* é o processo pelo qual se avalia a efetividade e a adequabilidade operacionais de um sistema, sob as condições mais usuais de operação (BRASIL, 2022a).

Nessa Sistemática, a fase de *Formulação* congrega as atividades de *Pesquisa*, *Elaboração* e *Validação* doutrinária em subfases, com características diferentes, mas que podem ser conduzidas de forma contínua e sinérgica.

Na fase de *Difusão*, os Prod Dout são difundidos para aplicação. Acrescenta-se que, no PDDMT, há um anexo que determina as formas de difusão e estipula o prazo mínimo de 5 (cinco) anos para a realização de um novo ciclo de revisão de um Prod Dout (BRASIL, 2022a).

A fase de *Acompanhamento Doutrinário* materializa a conclusão do Ciclo e, ao mesmo tempo, possibilita o seu reinício. Tem por objetivo verificar a consistência dos fundamentos contidos nos Prod Dout quando são atividades práticas, tais como exercícios no terreno, exercícios de simulação de combate, operações reais e aplicações na área de ensino (BRASIL, 2022a). Ressalta-se a relevância dada nessa fase do Ciclo por contribuir, de um modo geral, com a consolidação de necessidades da F Ter, em termos doutrinários, que serão incluídos no QSD.

É relevante também destacar, a respeito dessa Sistemática, o seguinte:

- O SIDOMT sofre influência direta das diretrizes do Comandante do Exército, do SIPLEX e da Concepção Estratégica do Exército, principalmente na elaboração de novos Prod Dout. Mesmo assim, esses documentos condicionantes não são considerados uma fase específica nessa Sistemática. Independentemente, se essas orientações forem atualizadas ou não, o Ciclo de Produção Doutrinária do EB não delonga;

- Há Manuais Experimentais, como Prod Dout temporário, com o objetivo de possibilitar o início de uma Experimentação Doutrinária. Esse produto pode inclusive ser aplicado no contexto de exercícios ou simulações de combate que contribuam para o processo de validação;

- Há também publicações doutrinárias que regulam, pormenorizadamente, a Sistemática para a realização de Experimentações Doutrinárias no EB (BRASIL, 2018), a Gestão do Conhecimento Doutrinário (BRASIL, 2015a) e a Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (BRASIL, 2017);

- O Portal de Doutrina do Exército<sup>66</sup> está interligado com o Portal de Lições Aprendidas<sup>67</sup>, que são canais de fomento, difusão e debates de assuntos doutrinários relacionados à área de especificidade. Esses dois canais servem como uma ferramenta para agilizar o processo de GC e possuem a característica de serem de dupla via, ou seja, possibilitam a interação de qualquer militar, OM, civis ou Órgãos integrantes do SIDOMT diretamente com o C Dout Ex; e

- Por meio de premiação, ocorre reconhecimento do mérito de militares, autores de trabalhos inovadores, relevantes e consistentes que contribuam com suas ideias e experiências, para a evolução doutrinária, cultural, técnica e administrativa do Exército.

Portanto, o SIDOMT é a Sistemática com mais tempo de aprendizado e prática na gestão e no desenvolvimento de doutrinas das FS. Ele consegue materializar essa experiência em diretrizes, publicações e modelos de documentos que proporcionam agilidade e qualidade no seu ciclo de produção doutrinária.

#### **4.3 Sistemática de Desenvolvimento Doutrinário na Força Aérea Brasileira**

Neste subitem, será descrito, de maneira resumida, o Sistema de Doutrina Militar Aeroespacial (SIDMAE)<sup>68</sup>, que regula as ações e as atribuições relacionadas ao desenvolvimento, experimentação, catalogação, aprovação e difusão de publicações de

---

<sup>66</sup> O Portal de Doutrina do Exército é um sítio eletrônico administrado e gerenciado pelo C Dout Ex, que permite divulgar informações doutrinárias consolidadas e aprovadas formalmente pelo EME e pelo C Dout Ex, além de possibilitar a participação compartilhada e dirigida dos integrantes do SIDOMT, como também das OM, militares e civis interessados (BRASIL, 2015a).

<sup>67</sup> Um questionário, que se encontra no Apêndice A deste trabalho, foi elaborado por este autor e respondido pelo Cel Inf Mariano Junior, Analista da Divisão de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas do C Dout Ex, na qual faz o gerenciamento do Portal de Lições Aprendidas do EB e levanta os CID, por meio das propostas de Mlh Prat e Lç Aprd.

<sup>68</sup> A Norma Sistemática do Comando da Aeronáutica (NSCA) 1-1 (BRASIL, 2013) estabelece a organização e o funcionamento do SIDMAE. A Doutrina Aeroespacial é o conjunto de princípios e normas orientadores do preparo e do emprego do Poder Aeroespacial da Nação, em tempos de paz, sob crise ou em período de conflito. O emprego militar do Poder Aeroespacial é guiado pela DMAE, que deve ser entendida como a parte da DMD e da Doutrina Aeroespacial que abordam os valores, princípios, conceitos, normas, métodos e processos para organização, preparo e emprego do Poder Militar Aeroespacial, em tempos de paz, crise ou guerra (BRASIL, 2013).

caráter doutrinário, ligadas ao emprego do Poder Militar Aeroespacial Brasileiro (BRASIL, 2013).

O SIDMAE é organizado de tal forma que permita o gerenciamento de processos com o máximo de capilaridade e agilidade, e que favoreça a participação de todos os elementos componentes em suas diversas etapas (BRASIL, 2013). Sendo assim, esse Sistema é estruturado em:

1) *Órgão Central*: é o Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER)<sup>69</sup>, que normatiza, orienta, coordena, integra, controla e supervisiona, tecnicamente, as atividades do SIDMAE (BRASIL, 2013);

2) *Elos de Assessoria Direta*: coordenam o desenvolvimento, a experimentação, a validação e propõem as necessárias atualizações de publicações doutrinárias dos níveis Estratégico e Operacional da Doutrina Militar Aeroespacial (DMAE), prestando a assistência necessária e assessorando quanto ao estabelecimento de marcos e metas para esses projetos (BRASIL, 2013);

3) *Elos de Desenvolvimento, Experimentação e Elaboração*: são setores com atribuição específica para o trato de assuntos doutrinários existentes nas estruturas das OM listadas na FIG. 16, do Anexo A, deste trabalho. Eles atuam nas fases de desenvolvimento e experimentação de publicações doutrinárias, nos respectivos níveis e áreas de atuação (BRASIL, 2013). São as OM que efetivamente executam a formulação e a experimentação doutrinária;

4) *Elos de Aprovação*: são setores com atribuição específica para o trato de assuntos doutrinários do Órgão Central do Sistema do EMAER e dos Órgãos componentes do Conselho de Doutrina Militar Aeroespacial (CDMAE)<sup>70</sup>, que gerenciam, nas respectivas áreas de atuação, o desenvolvimento e a experimentação de publicações doutrinárias (BRASIL, 2013). Cabe destacar que não são os *Elos de Aprovação* que aprovam os DD, e sim o Órgão Central, que é assessorado pelo CDMAE; e

5) *Elos de Difusão*: têm caráter permanente nos Estabelecimentos de Ensino e nas OM do Comando da Aeronáutica (COMAER) e possuem atribuições relacionadas às atividades de

<sup>69</sup> Na estrutura do EMAER, cabe à Seção de Doutrina da Terceira Subchefia (3SC2) a atuação como Órgão Central do SIDMAE (BRASIL, 2013).

<sup>70</sup> É constituído pela Seção de Doutrina do Órgão Central do SIDMAE e pelos Elos de Aprovação previamente citados, sob Presidência do Chefe da Terceira Subchefia do EMAER (BRASIL, 2013).

capacitação de recursos humanos, em caráter eventual, nas demais OM do COMAER (BRASIL, 2013).

Para melhor resumir a estrutura do Sistema de Doutrina Militar Aeroespacial, destaca-se a FIG. 16, no Anexo A, deste trabalho.

No SIDMAE, o desenvolvimento dos trabalhos de elaboração, revisão ou atualização de uma publicação doutrinária são realizados, de modo concomitante, por meio de duas vertentes complementares, destinadas a atender, respectivamente, os aspectos científicos e as exigências administrativas associadas às publicações oficiais, no âmbito do COMAER.

A vertente cognitivo-científica visa estabelecer a sistematização do processo intelectual, comum aos trabalhos de caráter científico, devidamente ajustado às especificidades do tema DMAE. Essa vertente se constitui basicamente das seguintes etapas:

1) *Identificação das lacunas doutrinárias*: são o resultado da percepção de situações ou cenários em que a aplicação da Doutrina vigente represente, efetiva ou potencialmente, um fator limitador para a obtenção do desempenho necessário (BRASIL, 2013);

2) *Coleta e análise de dados*: é a obtenção de informações consistentes e relevantes para a plena compreensão do contexto no qual os fatores se inserem, inter-relacionam-se e contribuem ou não para as possíveis soluções. A análise de dados busca resumir os conhecimentos de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação (BRASIL, 2013). Nessa etapa, são utilizados os Especialistas na Área de Interesse (EAI);

3) *Elaboração de ideias*: são possíveis soluções aplicáveis, com vistas à lacuna doutrinária previamente identificada. Essa etapa tem, como particularidade, a exigência de que o público-alvo, ao qual se destina determinado conhecimento, seja devidamente identificado e considerado (BRASIL, 2013);

4) *Experimentação e avaliação*: é o teste das ideias formuladas, mediante a sua aplicação empírica em jogos de guerra, exercícios e, excepcionalmente, em operações. A *Experimentação* deve ser avaliada quanto à obtenção dos resultados esperados e deve ser modelada, a fim de evitar a ocorrência de vieses ou influência cruzada entre conceitos experimentados simultaneamente (BRASIL, 2013); e

5) *Publicação de produtos*: é a divulgação do conjunto de conhecimentos obtidos e produzidos sobre um dado assunto (BRASIL, 2013).

Durante o processo de elaboração ou revisão de um determinado Prod Dout, a vertente administrativo-burocrática, que trabalha em paralelo à metodologia científica, busca seguir os passos relativos à organização sistêmica do SIDMAE, considerando as atribuições específicas dos seus diversos Elos. Essa vertente se constitui basicamente das seguintes etapas:

1) *Delegação de responsabilidade*<sup>71</sup>: visa atribuir os encargos referentes aos trabalhos de desenvolvimento de Prod Dout aos agentes adequados (BRASIL, 2013);

2) *Elaboração da primeira minuta*: visa elaborar um dado Prod Dout, conforme modelo disposto nos Anexos "F" e "G" da NSCA 1-1 (BRASIL, 2013);

3) *Análise da primeira minuta*: visa proceder à análise do Prod Dout em questão (BRASIL, 2013);

4) *Elaboração da segunda minuta*: visa retificar ou ratificar o conteúdo anteriormente apresentado e, conforme a necessidade, justificar os pontos que tenham sido alvo de considerações (BRASIL, 2013);

5) *Análise da segunda minuta*: visa a análise do Prod Dout pelo CDMAE (BRASIL, 2013);

6) *Validação*: visa permitir a integração dos esforços entre os diferentes Elos do SIDMAE, no sentido de que as ideias e os conceitos desenvolvidos, uma vez experimentados, sejam submetidos a uma sistemática que permita inferir quanto à sua integração no conjunto de Doutrinas em vigor ou em desenvolvimento no âmbito das FA (BRASIL, 2013). Essa etapa tem ligação intrínseca com a *Experimentação*, ou melhor, a *Validação* trata da forma e a *Experimentação* trata do conteúdo. Além disso, dentre os instrumentos utilizados para a *Validação*, destacam-se os formulários de relatórios e questionários criados especificamente para obter informações acerca de material doutrinário em fase de desenvolvimento, experimentação, avaliação ou revisão; e

7) *Publicação de produtos*: representa o encerramento do processo de desenvolvimento de um determinado Prod Dout (BRASIL, 2013).

Nesse contexto, acrescenta-se que, desde a *Delegação de responsabilidade* até a *Análise da segunda minuta*, existe um cronograma que garante o princípio da oportunidade, com prazos preestabelecidos no SIDMAE. O prazo é de 270 dias, para elaboração ou revisão

---

<sup>71</sup> O Órgão Central tem um papel ativo nessa delegação, tanto com a finalidade de evitar superposicionamento de esforços quanto para evitar possíveis omissões (BRASIL, 2013).

de DD e Relatório de Lições Aprendidas (RLA)<sup>72</sup>, e de 60 dias, para elaboração e revisão de NCD.

Na visão deste autor, as vertentes cognitivo-científica e administrativo-burocrática, quando trabalham separadamente e não em sequência única, não facilitam o dinamismo necessário, para que os produtos das fases anteriores sirvam de dados a serem processados na fase posterior, realimentando o Ciclo, de forma contínua.

Destacam-se também, nessa Sistemática, as seguintes observações:

- Há uma publicação que estabelece procedimentos para a organização e execução de reuniões doutrinárias (BRASIL, 2022f);

- O processo de elaboração, revisão e atualização de publicações doutrinárias do SIDMAE tem como premissa a capacidade de interoperabilidade com os princípios, os conceitos, as normas e os procedimentos constantes de publicações correlatas produzidas no SIDOMC, garantindo assim a integração sistêmica; e

- Há um Portal de DMAE e uma plataforma chamada ESPADA (Espaço Interativo para Atualização em Doutrina Militar Aeroespacial), que são ferramentas disponibilizadas via *Web*, mantidas e gerenciadas pelo Órgão Central do SIDMAE, com a finalidade de servirem de canal técnico, difusores da DMAE e integradores dos diversos elos do SIDMAE.

Por fim, o SIDMAE busca ser dinâmico, para acompanhar o constante processo evolutivo da DMAE. Ademais, ressalta-se as experiências, próprias ou de terceiros, como a principal fonte de atualização das Doutrinas, que procuram minimizar a possibilidade de reincidência de falhas e maximizar as possibilidades de repetição de ações bem-sucedidas.

#### **4.4 Conclusões Parciais**

Neste Capítulo, realizou-se um estudo sobre as Sistemáticas de Desenvolvimento Doutrinário de cada FS, priorizando as estruturas organizacionais e os processos dos Ciclos doutrinários de cada Força.

---

<sup>72</sup> A Norma do Comando do Preparo/Operacional (NOPREP/OPR) - 04B estabelece o processo de Lç Aprd, bem como padroniza um modelo de formulário dessas Lições a ser preenchido pelo proponente. A NSCA 1-1 estabelece um modelo de RLA.

O conhecimento doutrinário conjunto se encontra disperso, de forma explícita e tácita, pelos diversos setores e pessoal das FA. Por isso, é preciso que o SIDOMC tenha um dinamismo melhor tanto na parte de desenvolvimento de novas Doutrinas como na atualização da Doutrina vigente, por meio de um contínuo acompanhamento, a fim de aperfeiçoar a formação e gestão do cabedal doutrinário em OC.

Dessarte, para complementar o processo do Ciclo de Desenvolvimento Doutrinário Conjunto, descreve-se abaixo uma consolidação de ensinamentos extraídos do estudo realizado a partir das Sistemáticas apresentadas nesse Capítulo, com o intuito de contribuir com ideias que podem alavancar o atual SIDOMC.

De acordo com as estruturas organizacionais das Sistemáticas analisadas, percebe-se a importância da agregação dos Órgãos integrantes do SIDOMC em camadas distintas, consoante com as suas atribuições, para facilitar a organização, promover a coordenação de esforços e permitir o gerenciamento dos processos com o máximo de capilaridade e agilidade, favorecendo a participação de todos os integrantes em suas diversas fases.

Diante disso, a estrutura utilizada no SisDMB é bem prática, simples e pode ser utilizada como um parâmetro, com as suas devidas adaptações, para o SIDOMC. Quanto à semelhança das Sistemáticas das FS, sugere-se criar um Comitê de Gestão Doutrinária Conjunta, com representantes do EMCFA e das FS, que faça a coordenação e o controle da Sistemática. Nesse sentido, cabe enfatizar que, atualmente, a ADL possui três militares lotados na Seção de Doutrina Conjunta, que são responsáveis pela coordenação e pelo planejamento e controle do SIDOMC.

Por esse motivo, a gestão da Sistemática de desenvolvimento doutrinária conjunta sendo feita por um Comitê conjunto, tem a probabilidade maior de eficiência nos processos do seu Ciclo doutrinário, tanto pela diversidade de ideias como pelo comprometimento dos envolvidos. Então esse Comitê, dentre outras atribuições, seria o responsável pela montagem do QSD e pela apresentação de um PDDCj em uma reunião formal com o EMCFA, bem como faria o acompanhamento dos resultados dos Indicadores de Desempenho a serem criados para nortear o funcionamento do SIDOMC.

Enfatiza-se a importância de realizar reuniões ordinárias semestrais, já preestabelecidas no PDDCj, e extraordinárias desse Comitê, assim como a possibilidade de se organizar reuniões apenas dos Oficiais assessores, a fim de dar celeridade às soluções de

questões pendentes que não exijam a deliberação ou decisão dos demais membros do Comitê.

Além disso, assim como nas FS, em que os documentos orientadores e condicionantes do Ciclo doutrinário não são considerados uma fase específica em suas Sistemáticas, a proposta seria retirar a concepção da DMD (fase preliminar) e da DMCj (1ª fase) das atividades por fase do desenvolvimento doutrinário conjunto.

Complementar a isso, mostra-se necessário também um ajuste nas demais fases, com a criação de novas etapas e a subdivisão das demais em outras mais específicas e relacionadas com responsabilidades precípuas como Coleta, Planejamento, Pesquisa, Formulação, Aprovação, Difusão e Acompanhamento do Conhecimento Doutrinário, com a finalidade de recuperar o passivo e concentrar o conhecimento disperso, expandir-se para abranger novas áreas, aperfeiçoar a Doutrina conjunta vigente e manter-se atualizada no estado da arte.

Sendo assim, infere-se usar como referência a divisão de etapas do SGC-FN, com os devidos ajustes, principalmente colocando as fases desse ciclo em sequência e com prazos preestabelecidos, de modo que permita que os produtos das fases anteriores sirvam de dados a serem processados na fase posterior, realimentando o Ciclo e contribuindo mais com a formação e o gerenciamento tão necessário para o SIDOMC.

Nesse fito, o SisDMB e o SIDOMT detalham de forma bem completa, em tópicos bem pertinentes, a orientação dada para Órgão ou OM responsável em dar início à realização da Pesquisa, Experimentação ou Formulação Doutrinária. Além disso, de modo complementar a essa sugestão, é fundamental que nessa diretriz tenha designado um Gerente do projeto do Comitê mencionado anteriormente, que faria o gerenciamento do projeto, e uma OM de Coordenação Doutrinária, que executaria a coordenação entre os Contribuidores.

Os exemplos dos planos de desenvolvimento doutrinário do SIDOMT são interessantes e completos, em que o SIDOMC poderia se aproveitar desses modelos e criar um novo padrão mais completo, incluindo programas voltados para a difusão e acompanhamento do DD, dando amplitude e dinamismo necessários à DMCj.

Depreende-se, como essencial na transformação do atual SIDOMC, uma Sistemática, que realmente efetue a gestão e o desenvolvimento da DMCj, e a modernização dos Sistemas de conhecimento doutrinário conjunto, principalmente com TI, a fim de contribuir com a celeridade e o fomento do debate doutrinário. O Portal de Doutrina do Exército, o Portal do Conhecimento do SGC-FN e o ESPADA do SIDMAE são exemplos de plataformas digitais que

podem ser aproveitadas para facilitar a gestão e o desenvolvimento de doutrina. Logo, sugere-se, nessa modernização, a criação de um Portal ou algum arquivo *on-line* de Lç Aprd e MIh Prat, com o intuito de produzir de forma célere e oportuna as necessárias alterações na DMCj.

Com o propósito de robustecer a atual Sistemática de Doutrina Conjunta, destacam-se, como exemplos, de diretrizes ou normas das FS, que poderiam colaborar como modelos ou referências e engrandecer o SIDOMC, as publicações doutrinárias que regulam: a sistemática para a realização de Experimentações Doutrinárias (BRASIL, 2018); a GC Doutrinário (BRASIL, 2015a); a Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (BRASIL, 2017); Procedimentos para a organização e execução de reuniões doutrinárias (BRASIL, 2022f); e o Reconhecimento do mérito de militares autores de trabalhos relevantes para evolução doutrinária (BRASIL, 2015a).

Nessa mesma perspectiva temática, ao trazer como referência os conceitos da GC identificados no Capítulo 2 e explorados na análise realizada no Capítulo 3, percebe-se uma sintonia de ideias que já estão sendo exploradas na Gestão e no Desenvolvimento Doutrinário das FS, reforçando a necessidade de renovação do atual SIDOMC para dar amplitude e agilidade à DMCj e a mesma se manter em constante evolução.

Por último, de acordo com os ensinamentos extraídos do estudo desse Capítulo, depreende-se que existem soluções simples e adequadas em que se destacam: uma nova reorganização do SIDOMC, utilizando ferramentas modernas de TI em apoio ao Ciclo de Desenvolvimento Doutrinário; e à priorização de esforços na execução de uma *Gestão e Governança* mais efetiva.

## 5 PROPOSTAS DE APRIMORAMENTO DO ATUAL SISTEMA DE DOCTRINA MILITAR CONJUNTA

Neste Capítulo, será desenvolvida uma composição das conclusões parciais apresentadas nos Capítulos anteriores, organizando e integrando as ideias de forma pragmática, a fim de aprimorar o atual SIDOMC do MD.

Dessarte, faz-se necessário propor mudanças nesse Sistema, para que se tenha um dinamismo melhor tanto na parte de desenvolvimento de novas doutrinas como na atualização da Doutrina vigente, com o foco em uma sistemática de desenvolvimento doutrinário que priorize a *Organização*, a *Gestão* e a *Governança*.

Logo, sugere-se realizar, inicialmente, ações na parte da Organização do SIDOMC. Sendo assim, de acordo com as estruturas organizacionais estudadas, a proposta seria uma nova reorganização dos seus Órgãos integrantes para promover a coordenação de esforços e permitir o gerenciamento dos processos com o máximo de capilaridade e agilidade. Desse modo, sugere-se uma nova estrutura organizacional do SIDOMC, com algumas de suas atribuições mais relevantes, a saber:

1) *Órgão Central do Sistema (EMCFA)*: responsável por orientar e monitorar as atividades atinentes ao SIDOMC, para acompanhar se a direção determinada está sendo seguida;

2) *Órgãos de Gestão do Sistema*: responsáveis pelo esforço principal no planejamento, coordenação e controle do SIDOMC. Seus integrantes seriam a ADL, como representante do EMCFA, e mais outros três setores pertencentes aos Estados-Maiores de cada FS. Para facilitar a execução das atribuições desses Órgãos, seria criado um Comitê de Gestão Doutrinária Conjunta, com os seus respectivos integrantes. Assim, esses integrantes se encarregariam pela montagem do QSD e pela elaboração de um PDDCj que seriam apresentados em uma reunião formal para o EMCFA, bem como fariam o acompanhamento dos resultados dos Indicadores de Desempenho a serem criados para nortear o funcionamento do SIDOMC;

3) *Órgãos de Pesquisa e Experimentação Doutrinária*: responsáveis pelas atividades de Pesquisa, Análise Doutrinária, Experimentação Doutrinária, Avaliação Operacional e Validação Doutrinária. Esses Órgãos seriam as OM, que, pela natureza de sua atividade-fim e pelo fato

de terem, em seus quadros, profissionais detentores de conhecimentos específicos, poderiam realizar essas atividades;

4) *Órgãos Consultivos*: responsáveis por apoiar o *Órgão Central* e os *Órgãos de Gestão do Sistema*, no que diz respeito à parte de desenvolvimento e gestão do conhecimento doutrinário. Esses Órgãos seriam a ESG e a Escola Superior de Defesa;

5) *Órgãos de Formulação e Coordenação Doutrinária*: responsáveis por elaborar e coordenar o desenvolvimento doutrinário entre os *Contribuidores*. Esses Órgãos seriam as OM que realizariam a coordenação de desenvolvimento doutrinário de cada FS (C Dout Ex, CDDGN, CDDCFN); e

6) *Contribuidores*: seriam as OM ou os indivíduos que, pelo conhecimento específico atinente às suas atividades, contribuiriam com o desenvolvimento doutrinário, fomentando estudos, pesquisas, experimentações e reflexões doutrinárias.

Evidencia-se também a necessidade de reuniões ordinárias do Comitê de Gestão Doutrinária Conjunta, já preestabelecidas no PDDCj, assim como a realização de reuniões apenas dos Oficiais assessores, a fim de dar celeridade às soluções de questões pendentes que não exijam a deliberação ou decisão dos demais membros do Comitê.

Além disso, com o objetivo de contribuir com uma proposta da nova sequência do ciclo de produção doutrinário do SIDOMC que será apresentada abaixo, seria interessante o MD dar especial atenção à revisão da DMD, pois a última aprovada foi em 2007. Assim, seria feita uma orientação atualizada do MD para a elaboração da DMCj e, a partir dessa última, as diretrizes anuais seriam traçadas, contendo objetivos exequíveis a serem atingidos.

Nessa sugestão da nova sequência das atividades, por fase do desenvolvimento doutrinário conjunto, a primeira ação seria a retirada da concepção da DMD e da DMCj como fases do ciclo doutrinário, por serem documentos orientadores e condicionantes. Observa-se que esses documentos não precisam ser considerados uma fase específica no SIDOMC.

Desse modo, organizando as etapas de forma coerente e metódica, para tornar o ciclo mais dinâmico e dar ênfase na parte gerencial e de desenvolvimento da DMCj, sugerem-se as seguintes fases: Coleta e Armazenagem; Planejamento e Controle; Pesquisa, Experimentação e Validação Doutrinária; Formulação Doutrinária; Aprovação; Difusão; e Acompanhamento Doutrinário.

A partir dessa proposta, passa-se a ter uma fase específica responsável pelo planejamento, pela coordenação e pelo controle das demais fases, como também a separar

as atividades de elaboração de DD das tarefas de Pesquisa. Com isso, a fase de Planejamento e Controle coordenará as entradas e saídas de produtos das fases de Formulação e Pesquisa, a fim de que essas duas etapas sigam em velocidades diferentes, tenham uma sinergia entre elas e suas atividades sejam controladas mais intrinsecamente.

Ressalta-se que as fases desse ciclo seriam em sequência e com prazos preestabelecidos, assim os produtos das fases anteriores poderiam servir de dados a serem processados na fase posterior, realimentando o ciclo e contribuindo mais com a formação e o gerenciamento tão necessário para o SIDOMC.

A FIG. 14 representa o encadeamento desse ciclo por etapas em que o conhecimento entraria pela fase de Coleta e Armazenagem e passaria depois para a fase de Planejamento e Controle, que é o ator principal dessa Sistemática, na qual vai decidir se envia primeiro o conhecimento coletado para a fase de Pesquisa, Experimentação e Validação Doutrinária ou diretamente para a fase de Formulação Doutrinária.

Então, a fase de Pesquisa apoiaria a fase de Formulação Doutrinária, mas sob à coordenação da fase de Planejamento e Controle. Após a finalização da minuta do DD, seria apresentada pelo Comitê, para aprovação, ao Órgão Central. Em seguida, verifica-se a fase de Difusão que aconteceria, conforme orientações que viriam num anexo específico do PDDCj e, posteriormente, a fase de Acompanhamento Doutrinário.

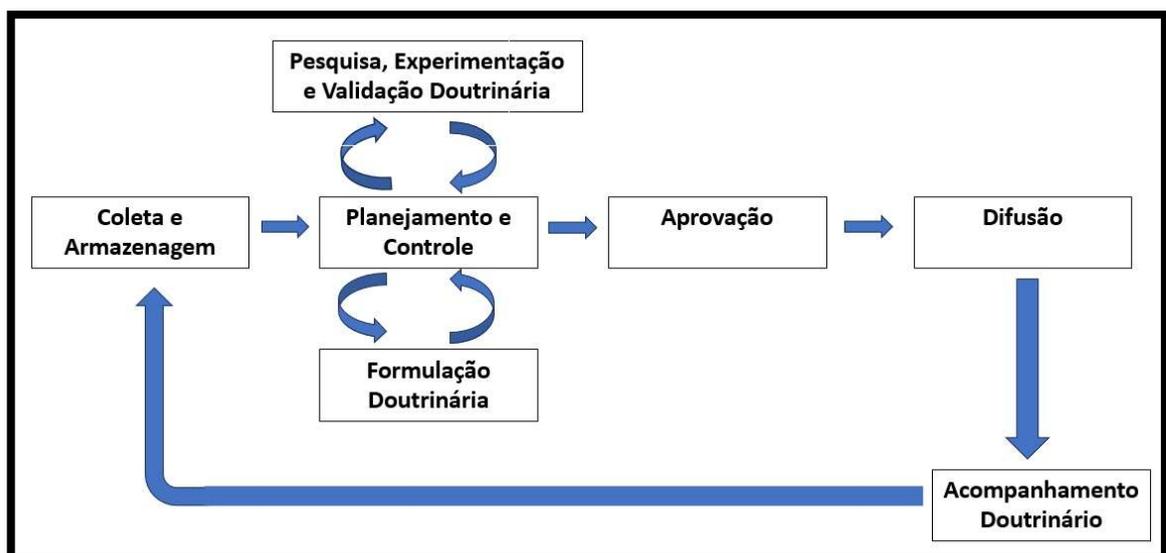


FIGURA 14 – Proposta da Execução da Sistemática do SIDOMC

Fonte: Elaboração própria, 2023.

De maneira geral, o detalhamento das fases supracitadas ainda precisa ser pormenorizado e suas atividades coordenadas entre os Órgãos integrantes do SIDOMC. A seguir, de forma reduzida, as propostas mais relevantes por fase serão descritas.

A fase de *Coleta e Armazenagem* trataria da procura, obtenção e armazenagem do conhecimento doutrinário, sendo o principal responsável pela entrada, a partir de fontes selecionadas. Essa fase desempenharia um papel importante no ciclo processual do Sistema, pois organizaria a armazenagem para facilitar o posterior acesso e compartilhamento. Observa-se que essa etapa se destaca no ciclo, em razão de ser a única porta de entrada para toda informação que venha ser gerenciada, a fim de que seja identificada e precificada, por equipes de especialistas, em áreas de conhecimento, principalmente para assinalar se o conhecimento doutrinário se rotula como DMCj. Nessa fase, é importante ter atenção especial no que diz respeito à administração das fontes e à estruturação da armazenagem por áreas de conhecimento.

Além de suas diversas atividades, essa fase também seria responsável por ter uma preocupação contínua com a proteção e salvaguarda do conhecimento coletado e analisado. Dentre as possíveis fontes a serem administradas, destacam-se como as mais relevantes: os Relatórios Setoriais já previstos no atual SIDOMC; os Relatórios dos Adidos Militares e dos Oficiais de intercâmbio das FS sobre as soluções para os EEID; e os Relatórios de Lições Aprendidas.

Outrossim, essa fase poderia ser administrada pela ADL e necessitaria a curto prazo de uma Plataforma digital de apoio à coleta e armazenagem de conhecimento doutrinário conjunto, com ferramentas da TI, para dar suporte às suas atividades. Complementar à Plataforma digital, é interessante também a criação de um Portal ou algum arquivo *on-line* de Lç Aprd e Mlh Prat.

A fase seguinte, de *Planejamento e Controle*, coordenaria e integraria a execução de todas as demais fases, principalmente as fases de *Pesquisa, Experimentação e Validação Doutrinária e Formulação Doutrinária*, ao passo que zelaria pela adequada evolução do Sistema como um todo. Paralela e constantemente, essa fase buscaria perceber as necessidades, a eficiência do funcionamento do ciclo doutrinário e da eficácia dos resultados, utilizando-se de Indicadores de Desempenho e, em seguida, estabeleceria medidas para a adequada realimentação do Sistema. Em grande medida, o resultado dos Indicadores de

Desempenho será o principal norteador dos reajustes no funcionamento e no planejamento da GC do SIDOMC.

Dessa maneira, percebe-se a necessidade de priorizar a utilização de ferramentas gerenciais com metas e medidas para alcançar os objetivos dessa Sistemática, justamente para acompanhar o planejamento e o controle da Gestão e do Desenvolvimento Doutrinário Conjunto. Essa fase seria administrada diretamente pelo Comitê de Gestão Doutrinária Conjunta.

Destaca-se ainda nessa etapa, como sugestão, a utilização de um Gerente de Projeto que seria um militar, pertencente ao Comitê mencionado anteriormente, e de uma OM de Coordenação Doutrinária, pertencente aos Órgãos de Formulação e Coordenação Doutrinária. Esses dois atores ajudariam o Comitê nos Projetos das fases de *Pesquisa, Experimentação e Validação Doutrinária* e de *Formulação Doutrinária*. O Gerente do Projeto faria o gerenciamento remoto, apresentando ao Comitê os resultados dos Indicadores de Desempenho do seu respectivo Projeto, e a OM de Coordenação Doutrinária, com seus *Contribuidores*, seriam os responsáveis pela coordenação e pelo controle dos prazos preestabelecidos.

A fase de *Pesquisa, Experimentação e Validação Doutrinária* funcionaria como o principal elemento do SIDOMC, para a avaliação e validação do conhecimento e para o próprio desenvolvimento da Doutrina. Esse processo se caracterizaria pela direção do esforço de produção do conhecimento em proveito do progresso da Doutrina, contando com a colaboração de pessoas e de instituições, para a realização de estudos e pesquisas, e com recursos disponíveis para a *Experimentação*.

Nessa fase, realça-se a importância da participação da área acadêmica na criação, ampliação e, até mesmo, no compartilhamento do conhecimento doutrinário conjunto, por meio dos seus profissionais detentores de conhecimentos específicos e do direcionamento dos trabalhos acadêmicos. Reforça-se que a criação dessa fase dá uma relevância merecida, no ciclo doutrinário, à parte de pesquisas e experiências doutrinárias.

Salienta-se ainda que a criação de uma Plataforma digital, com TI, contribuiria muito com essa fase, principalmente, com a celeridade e o fomento do debate doutrinário entre os *Contribuidores*.

A fase de *Formulação Doutrinária* seria responsável por conduzir os estudos necessários para a confecção da minuta de um DD ou a revisão de publicações já aprovadas

anteriormente. Nessa fase, ressalta-se a relevância do cumprimento dos prazos, bem como o estabelecimento de um ciclo preestabelecido para revisão dos manuais.

Enfatiza-se que tanto essa fase como a de *Pesquisa, Experimentação e Validação Doutrinária* receberiam da fase de *Planejamento e Controle* uma diretriz completa e detalhada que daria orientações para cada Órgão ou OM responsável em dar início aos seus Projetos. Realça-se também nessa fase a significativa vantagem organizacional e administrativa com o uso da ferramenta da TI, principalmente por causa das distâncias físicas envolvidas entre os *Contribuidores*.

Na fase de *Aprovação*, após revisão da minuta final da publicação, ela seria encaminhada ao Órgão Central para aprovação, tornando-a efetivamente um DD.

Na fase de *Difusão*, depois de aprovado o DD, ele seria enviado por meio dos canais preconizados e preestabelecidos num dos anexos do PDDCj. De forma complementar, seria prevista também a divulgação das publicações recém-aprovadas, por meio de palestras, fóruns de debates e artigos doutrinários.

A fase de *Acompanhamento Doutrinário* seria realizada tanto no âmbito operativo quanto educacional, visando identificar desvios no emprego da Doutrina, assim como novas necessidades de aperfeiçoamento da publicação, e mensurar se os resultados atingidos estão de acordo com o planejado.

Essa fase permitiria à Sistemática o retorno de experiências que possibilitariam a produção de Lç Aprd e Mlh Prat que subsidiariam a revisão e o aprimoramento doutrinário, reiniciando o ciclo do SIDOMC. Com isso, verifica-se que é primordial, nesse ciclo dinâmico, o incentivo e a admissão de conhecimento doutrinário para contribuir, de forma contínua e oportuna, com o aprimoramento da DMCj.

Ainda, quanto à parte de sugestões de mudança na Organização do SIDOMC, seria interessante considerar a possibilidade da delegação de competência para o CEMCFA aprovar os manuais do MD, a fim de dar agilidade ao processo, bem como empregar os exemplos de diretrizes ou normas das FS, que poderiam colaborar como modelos ou referências e engrandecer o SIDOMC. Dentre as publicações doutrinárias já existentes, sobressaem: Sistemática para a realização de Experimentações Doutrinárias (BRASIL, 2018); Gestão do Conhecimento Doutrinário (BRASIL, 2015a); Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (BRASIL, 2017); Procedimentos para a organização e execução de reuniões

doutrinárias (BRASIL, 2022f); e Reconhecimento do mérito de militares autores de trabalhos relevantes para a evolução doutrinária (BRASIL, 2015a).

A *Gestão* resume-se, de forma bem sucinta, em seguir o ciclo Planejar-Executar-Controlar para conduzir o SIDOMC na direção determinada pela *Governança*. Distingue-se, primordialmente, o emprego de ferramentas gerenciais, o uso de Indicadores de Desempenho e a criação de uma Plataforma digital em apoio ao controle das fases do ciclo doutrinário conjunto.

A utilização das ferramentas gerenciais, com processos e mecanismos, auxiliaria no trabalho da organização e progresso da Doutrina, bem como, de forma complementar, o estabelecimento de Indicadores de Desempenho possibilitaria a mensuração da eficácia e da eficiência de sua *Gestão*.

A Plataforma digital supracitada contribuiria não só com a *Gestão*, mas também com as propostas de mudança apresentadas na parte da Organização do SIDOMC e também com a *Governança* da Sistemática. Esse Sistema Operacional a ser criado permearia todo o processo e fases do SIDOMC, dando celeridade suficiente para produzir, com oportunidades, as necessárias alterações na DMCj. Nessa Plataforma, é essencial que seja criado também um Portal de Lç Aprd e Mlh Prat, assim como seja disponibilizada uma ferramenta para controlar os prazos padrões que serão preestabelecidos para as atividades dentro das fases do ciclo doutrinário.

Para auxiliar a *Gestão* do SIDOMC, faz-se necessário o aperfeiçoamento no modelo do QSD, partindo de um diagnóstico real e atualizado da situação vigente da Doutrina e especificando deficiências e problemas para depois se chegar no levantamento das necessidades, a fim de que sejam definidas as providências para efetivamente sanar as lacunas doutrinárias, em uma ordem de prioridade. Além disso, não podendo se esquecer das responsabilidades e dos prazos de cada Órgão, para serem ágeis o bastante para produzir, com oportunidades, as necessárias alterações, consoante com a rápida e constante evolução do ambiente operacional moderno e com a velocidade das inovações tecnológicas.

Outro aspecto já existente no atual SIDOMC, que contribuiria de forma singular para a *Gestão* da DMCj, é a formulação de um PDDCj anual e mais completo. Após a sua aprovação, o Comitê de Gestão Doutrinária Conjunta iria executar e gerenciar o Plano aprovado. Destaca-se, na atualização para um novo modelo de PDDCj, a inclusão de anexos com programas voltados para a difusão e o acompanhamento do DD.

Acrescenta-se também como imprescindível a concepção do Comitê de Gestão Doutrinária Conjunta para que as sugestões apresentadas nesse Capítulo sejam eficientes, pois esse Comitê seria responsável pela coordenação, pelo planejamento e controle de todo ciclo doutrinário.

A *Governança* se resume, de forma bem sucinta, em avaliar a situação, determinar a direção e monitorar as ações para acompanhar se a orientação determinada está sendo seguida. Atualmente, no SIDOMC e no Regimento Interno do EMCFA, não é mencionado como será realizada a *Governança* na parte doutrinária, nem mesmo existe uma ferramenta que auxilie a sua execução.

Por isso, a proposta vislumbrada seria a criação de uma reunião anual, com data preestabelecida, para formalizar a aprovação do PDDCj, com a presença do CEMCFA, representantes do EMCFA e dos integrantes do Comitê de Gestão Doutrinária Conjunta. Nessa reunião, esses atores apresentariam o documento a ser aprovado, mostrariam dados relevantes do QSD e os resultados dos Indicadores de Desempenho relacionados à *Governança*, a fim de que entendam a situação vigente da Doutrina Conjunta, monitorem as diretrizes passadas anteriormente e determinem orientações a serem cumpridas relacionadas ao SIDOMC.

Embora exista uma reunião anual, entre o EMCFA e os Estados-Maiores das FS, para tratar de assuntos diversos, sugere-se, pelo menos, a realização de uma reunião formal anual específica para assuntos doutrinários conjuntos ou que, nessa reunião, com a presença dos Estados-Maiores das FS, um dos tópicos seja a DMCj, a fim de que sejam apresentados, de forma resumida, os resultados do PDDCJ e as diretrizes determinadas pelo CEMCFA ao Comitê.

Por fim, vale destacar que o papel do CEMCFA, na parte da *Governança*, é fundamental para o bom andamento de todo o processo realizado no SIDOMC, devido aos recursos necessários a serem alocados e às prioridades a serem dadas na execução do PDDCj que concorrerem com outros assuntos diversos do EMCFA.

## 6 CONCLUSÃO

Diante da constante evolução, característica da Era do Conhecimento, que desafia diretamente as FA a uma permanente transformação dos conceitos e procedimentos previstos na DMCj, o objetivo do presente trabalho foi propor ações, no âmbito do atual SIDOMC, que contribuam efetivamente para a formação e gestão do cabedal doutrinário das FA brasileiras em OC.

Para a consecução desse objetivo, o trabalho foi estruturado em seis Capítulos, sendo quatro de desenvolvimento e dois alusivos à Introdução e à Conclusão. No segundo Capítulo, o primeiro do desenvolvimento, foi realizado um estudo sobre a GC que ajudou a organizar o conhecimento e os processos relacionados ao assunto, tornando-se mais fácil visualizar oportunidades de evolução na parte doutrinária. Além disso, foram identificadas características peculiares da GC que orientaram a análise do atual SIDOMC, a fim de otimizá-lo.

Dentre as ideias apresentadas no Capítulo 2, para gestão e desenvolvimento efetivo do conhecimento doutrinário conjunto, destacaram-se: a relevância do papel da *Gestão* e da *Governança*; a necessidade de implementação de ferramentas gerenciais; e o emprego de Indicadores de Desempenho.

No Capítulo 3, foi desenvolvido um estudo que apresentou os principais conceitos, sobre o atual SIDOMC criado pelo manual MD35-D-02 (BRASIL, 2008) e, posteriormente, foi apresentado o que vem sendo feito dessa publicação pelo MD. Relacionou-se ainda os conceitos apresentados no SIDOMC com o referencial teórico comentado no Capítulo 2.

Além disso, identificou-se um ciclo dinâmico desde a criação até a validação da DMCj que ainda precisa de aperfeiçoamentos constantes. Entretanto, salienta-se como relevante a ausência do controle efetivo desse ciclo, pois diversos produtos mencionados na publicação do MD, de interesse para o SIDOMC, não são solicitados às FS e nem confeccionados pelo EMCFA, o que reforça a premência de melhoria da *Gestão* e da *Governança* nesse processo.

Outro aspecto interessante nesse Capítulo foi a consolidação de informações extraídas do estudo realizado que contribuiu com propostas a serem aplicadas no âmbito do atual SIDOMC. Dentre elas, acentua-se a necessidade de um PDDCj, partindo de um diagnóstico efetivo da situação vigente da Doutrina e especificando deficiências e problemas para depois

se chegar no levantamento das necessidades. Isso torna imprescindível a criação de mecanismos gerenciais, que auxiliem no trabalho da organização e evolução da Doutrina, nesse Plano, de modo que as providências traçadas consigam efetivamente sanar as lacunas doutrinárias.

No quarto Capítulo, realizou-se um estudo sobre as Sistemáticas de Desenvolvimento Doutrinário de cada FS, priorizando as estruturas organizacionais e os processos dos ciclos doutrinários de cada Força. Desse modo, nesse Capítulo, foi feita uma consolidação das experiências e dos ensinamentos extraídos do estudo realizado, a partir das sistemáticas apresentadas, que contribuíram com ideias que podem impulsionar o atual SIDOMC.

Isto posto, infere-se que existem soluções simples e adequadas em que se destacam uma nova reorganização do SIDOMC, utilizando ferramentas de TI, em apoio ao Ciclo de Desenvolvimento Doutrinário, e priorizando esforços na execução de uma *Gestão* e *Governança* mais efetiva que podem tornar cada vez mais eficiente a produção doutrinária conjunta.

No quinto Capítulo, foi desenvolvida uma composição das conclusões parciais apresentadas nos Capítulos anteriores, organizando e integrando as ideias de forma prática, a fim de contribuir didaticamente com o propósito deste trabalho. Sendo assim, constatou-se nesse Capítulo a necessidade de aproveitar a oportunidade do momento para ajustar o atual SIDOMC, alterando-o com base em três pilares, tais como: *Organização*, *Gestão* e *Governança*.

Com isso, sugeriu-se uma proposta de uma nova reorganização dos Órgãos integrantes do SIDOMC, em que se destaca a criação de um Comitê de Gestão Doutrinária Conjunta, para promover a coordenação de esforços e permitir o gerenciamento dos processos com o máximo de capilaridade e agilidade.

Outro esforço colaborativo, no que diz respeito à *Organização*, é a proposta da nova sequência do ciclo de produção doutrinário do SIDOMC (FIG.14), que organiza as etapas de forma coerente e metódica para tornar o ciclo mais dinâmico e dar ênfase na parte gerencial e de desenvolvimento da DMCj. Destaca-se nesse ciclo uma fase específica responsável pelo planejamento, pela coordenação e pelo controle das demais fases, bem como distingue-se as atividades de elaboração de DD da parte de pesquisa.

Quanto às propostas apresentadas sobre *Gestão*, considerou-se interessante a implementação de ferramentas gerenciais com processos e mecanismos que auxiliariam no trabalho da organização e progresso da Doutrina, como também, de forma complementar, o

estabelecimento de Indicadores de Desempenho que possibilitariam a mensuração da eficácia e da eficiência de sua gestão.

Em relação à parte da *Governança* apresentada no Capítulo 5, mereceu destaque a possibilidade de uma reunião anual para formalizar a aprovação do PDDCj e o papel substancial do CEMCFA para o bom andamento de todo o processo realizado no SIDOMC, devido aos recursos necessários a serem alocados e as prioridades da Doutrina que concorrerem com outros assuntos diversos do EMCFA.

Ainda no encadeamento das propostas apresentadas nesse último Capítulo do desenvolvimento, detectou-se a demanda de uma Plataforma digital que permeie todo o processo e fases do SIDOMC, com o intuito de dar celeridade suficiente para produzir, com oportunidades, as necessárias alterações na DMCj.

Nesta pesquisa, não foi possível analisar todas as ferramentas e processos pertencentes às Sistemáticas de Desenvolvimento Doutrinário de cada FS que poderiam complementar a pesquisa, em razão do grande volume de material a ser estudado e da priorização de uma primeira mudança ou atualização do SIDOMC. Por isso, somente foi estudado os assuntos relacionados as suas estruturas organizacionais e seus ciclos de desenvolvimento doutrinário.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam consultados trabalhos acadêmicos e publicações relacionados à DMCj de outros países, principalmente a dos Estados Unidos da América e da OTAN, por terem características marcantes de interoperabilidade.

Por fim, registra-se que esta pesquisa buscou mostrar quais os principais desafios à transformação da DMCj, com colaborações e propostas exequíveis, no âmbito do atual SIDOMC, que vão contribuir, efetivamente, para a formação e gestão do cabedal doutrinário das FA brasileiras em OC.

Diante disso, não se tem dúvida sobre a relevância do assunto em tela, uma vez que um SIDOMC atualizado, bem estruturado e executável otimizará o emprego dos recursos humanos e materiais, tal como fomentará o aprimoramento da DMCj e, conseqüentemente, poderá ter o potencial de estimular discussões internas na MB, a fim de contribuir com o rearranjo do desenvolvimento doutrinário na Marinha.

Reforça-se que, embora a guerra na Ucrânia seja um evento em desenvolvimento, as FA, tanto brasileiras como de outros países, estão acompanhando esse conflito como uma oportunidade para aprender lições. Além disso, o resultado dessa guerra poderá ter um

impacto significativo em suas doutrinas de emprego conjunto e aumentar o interesse de futuros estudiosos da área de conhecimento em aprofundar e investigar o tema em questão.

Por derradeiro, o aperfeiçoamento do atual SIDOMC torna-se fundamental para dar capilaridade e agilidade em se manter a DMCj no estado da arte. Como se pôde observar na presente pesquisa, existem soluções simples e oportunas que podem ser adotadas e apoiadas em três pilares essenciais: Organização, Gestão e Governança, com o intuito de aprimorar esse Ciclo de Desenvolvimento Doutrinário, que é contínuo e infindável.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, N.; RANGEL, R. O Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais. **Âncoras e Fuzis**. Rio de Janeiro, ano XIV, nº 46, p. 9-16, ago. 2015.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do Conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD51-M-04 – Doutrina Militar de Defesa**. 2ª ed. Brasília, 2007.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD35-D-02 – Diretrizes para Organização e Funcionamento do Sistema de Doutrina Militar Combinada**. 1ª ed. Brasília, 2008.

\_\_\_\_\_. Força Aérea Brasileira. Estado-Maior da Aeronáutica. **NSCA 1-1 – Sistema de Doutrina Militar Aeroespacial**. 1ª ed. Brasília, 2013.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **EB20-IR-10.003 - Instruções Reguladoras para a Gestão do Conhecimento Doutrinário**. 2ª ed. Brasília, 2015a.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD35-G-01 – Glossário das Forças Armadas**. 5ª ed. Brasília, 2015b.

\_\_\_\_\_. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado\\_e\\_defesa/pnd\\_end\\_congresso\\_.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado_e_defesa/pnd_end_congresso_.pdf)>. Acesso em: 04 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **EB70-IR-10.007 – Instruções Reguladoras da Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas**. 3ª ed. Brasília, 2017.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **EB70-IR-10.002 – Instruções Reguladoras da Sistemática de Experimentação Doutrinária**. 1ª ed. Brasília, 2018.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército - EME. **EB20-MF-10.102 – Manual de Fundamentos Doutrina Militar Terrestre**. 2ª ed. Brasília, 2019a.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Portaria Normativa Nº 12**, de 14 de fevereiro de 2019, que

aprova os Regimentos Internos e o Quadro Demonstrativo de Cargos em Comissão e das Funções de Confiança de unidades integrantes da Estrutura Regimental do Ministério da Defesa. Brasília, DF: Casa Civil da Presidência da República, 2019b. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/lai/servico\\_de\\_informacao/Portaria-Normativa-n-12-de-14.2.2019.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/lai/servico_de_informacao/Portaria-Normativa-n-12-de-14.2.2019.pdf)>. Acesso em: 04 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD30-M-01 – Doutrina de Operações Conjuntas**. 2ª ed. Vol. 1. Brasília, 2020a.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD30-M-01 – Doutrina de Operações Conjuntas**. 2ª ed. Vol. 2. Brasília, 2020b.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Comando do Exército. **IG 10-55 - Instruções Gerais para Missões no Exterior**. Brasília, 2021.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército - EME. **EB10-IG-01.005 – Instruções Gerais para o Sistema de Doutrina Militar Terrestre**. 2ª ed. Brasília, 2022a.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD20-I-01 – Instrução para a Elaboração e Revisão de Publicações Padronizadas do EMCFA**. 2ª ed. Vol 2. Brasília, 2022b.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-304 – Normas para o Sistema Doutrinário da Marinha**. 1ª ed. Brasília, 2022c.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **EB70-P-10.001 – Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre**. Brasília, 2022d.

\_\_\_\_\_. Força Aérea Brasileira. Comando do Preparo. **NOPREP/OPR/04B – Gestão do Conhecimento Operacional por meio do Processo de Lições Aprendidas**. Brasília, 2022e.

\_\_\_\_\_. Força Aérea Brasileira. Estado-Maior da Aeronáutica. **NOPREP/OPR/17B – Reuniões Doutrinárias**. Brasília, 2022f.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Comando de Operações Navais. **MR-1-01 – Manual de Referência da Sistemática de Desenvolvimento Doutrinário do Setor Operativo**. 1ª ed. Brasília, 2023.

CASQUILHO, A. S. **A Gestão do Conhecimento: Análise e Perspectivas para a MB.** 2020. 87 f. Tese - Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/egn/sites/www.marinha.mil.br.egn/files/C-PEM038%20CMG%20%28FN%29ANDERSON%20CASQUILHO%20SOUZA-%20A%20GEST%C3%83O%20DO%20CONHECIMENTO%20AN%C3%81LISE%20E%20PERSPECTIVAS%20PARA%20A%20MB.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

CUNHA, A. G. da. **Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa.** 2ª ed. rev. e ampl. de acordo com a nova ortografia. Rio de Janeiro: Lexikon, 2009.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista.** Rio de Janeiro: Conjuntura Atual, 1993. 229 p.

\_\_\_\_\_. **Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: princípios e práticas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1994. 166 p.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo, SP: Atlas, 2001.

HILGER, J.; WAHL, Z. **Making Knowledge Management Clickable – Knowledge Management Systems Strategy, Design and Implementation.** Switzerland, Springer Nature, 2022.

LONGO, R. M. J.; QUEIROZ, C.; SANTOS, P. dos; CAMACHO, F.; PAULINELLI, R.; FEDELE, D. **Gestão do Conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI.** São Paulo: Editora SENAC, 2014.

MATRIZ SOWT, Matriz BCG, 5W3H e Ciclo PDCA. Disponível em: <<https://athenetec.com/ferramentas-gerenciais/>>. Acesso em: 10 mai. 2023.

MILTON, N.; LAMBE, P. **The Knowledge Manager's Handbook.** 2nd Edition. Great Britain: Koagan Page, 2020.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Bookman, 2008.

ANEXO A  
ILUSTRAÇÕES

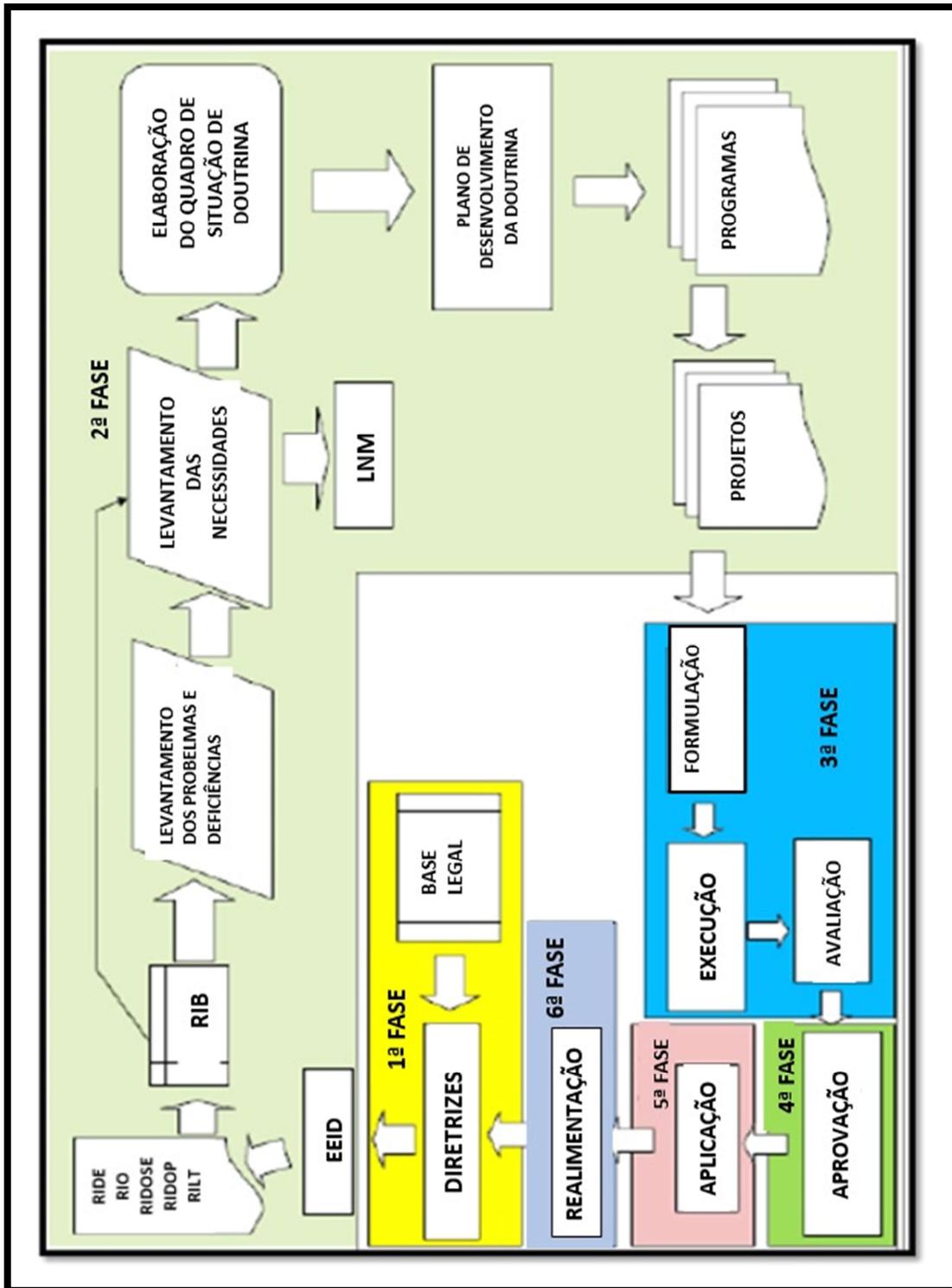


FIGURA 15 - Ciclo Sistemático do SIDOMC  
Fonte: MD35 -D-02, 2008.

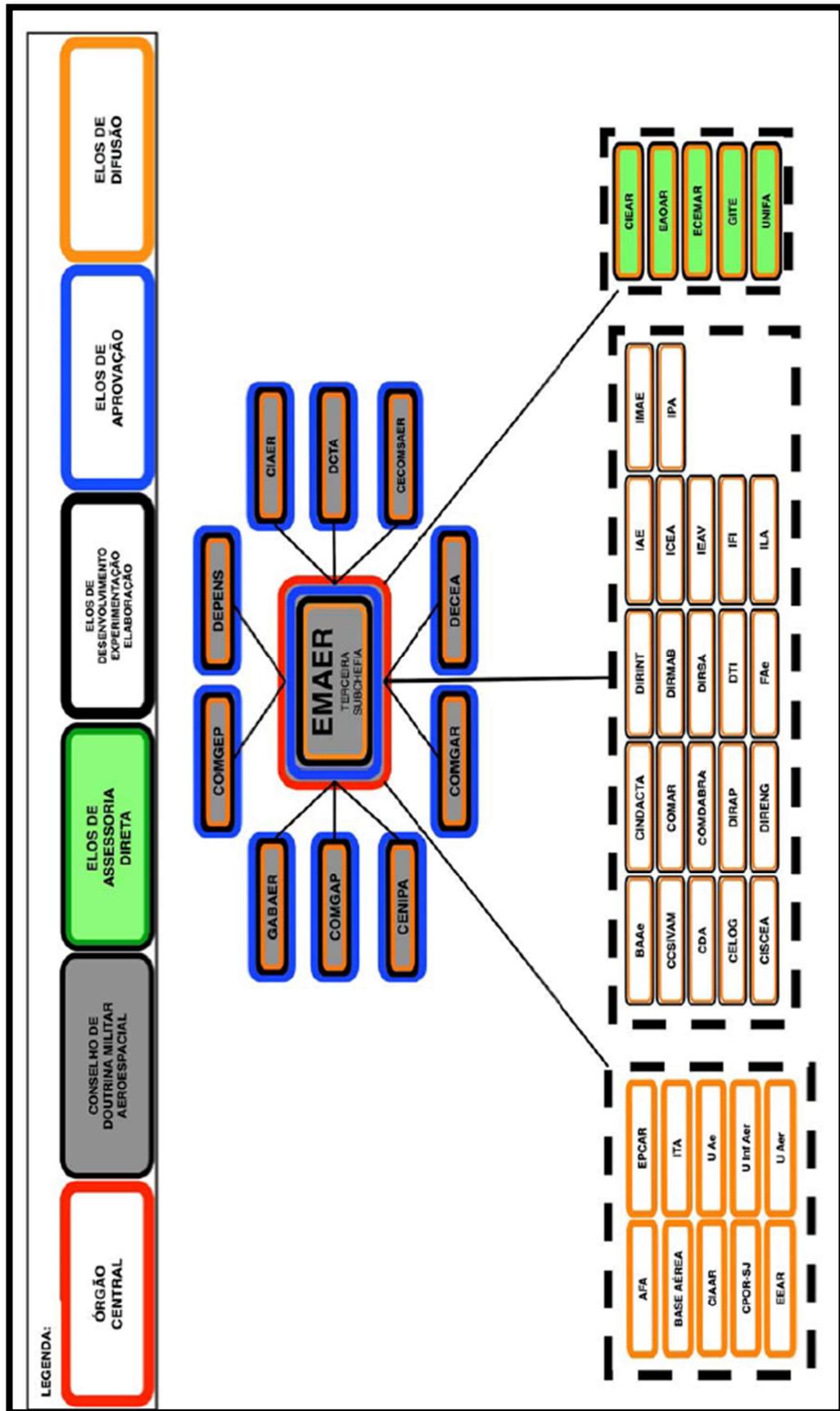


FIGURA 16 – Organização do SIDMAE  
 Fonte: BRASIL, 2013.

## **APÊNDICE A ENTREVISTAS**

### **1) ENTREVISTA DO COORDENADOR DE DOCTRINA CONJUNTA DA ADL**

**ENTREVISTADO:** Cel (RM1) SINVAL

**DATA:** 15 de maio de 2023.

Boa tarde, Cel Sinval,

Conforme conversamos por telefone, eu entendo que uma Sistemática de Desenvolvimento Doutrinário atualizada, bem estruturada e exequível otimizará o emprego dos recursos humanos e materiais, assim como impulsionará o aprimoramento da Doutrina de emprego conjunto das Forças Armadas (FA) brasileiras e conseqüentemente da Marinha do Brasil (MB).

Sendo assim, eu estou investigando a formação e gestão do cabedal doutrinário das FA em Operações Conjuntas (OC). Para isso, uma das publicações brasileiras que estou estudando, por ser a que mais se aproxima do PROBLEMA em pauta no meu trabalho, é o manual MD35-D-02 - Diretrizes para Organização e Funcionamento do Sistema de Doutrina Militar Combinada - 1ª Edição, que orienta e descreve o funcionamento do Sistema de Doutrina Militar Conjunta. Ressalto que o meu Objeto de Estudo da Tese é A Sistemática de Desenvolvimento Doutrinário das FA brasileiras em OC.

Isso posto, gostaria de contar com a colaboração de Vossa Senhoria, por meio de uma entrevista, baseada na sua experiência profissional na Assessoria de Doutrina e Legislação (ADL) do Ministério da Defesa (MD). Enfatizo que suas respostas aos questionamentos abaixo serão de grande contribuição para o meu trabalho.

#### **1 – Qual a sua função atualmente no Ministério da Defesa?**

Resposta: *Coordenador de Doutrina Conjunta.*

#### **2 – Quais são as tarefas ou atribuições da Assessoria de Doutrina e Legislação (ADL) do Ministério da Defesa? Quantas pessoas estão previstas trabalhar nessa Assessoria?**

Resposta: *Ela é responsável pela atualização da Doutrina de Operações Conjuntas, coordenadora geral da revisão e elaboração de publicações padronizadas do Estado-Maior*

*Conjunto das Forças Armadas (EMCFA), para relatar apenas as mais relevantes. Na ADL, trabalham três oficiais, podendo chegar a quatro.*

**3 – Antes da sua função atual, já trabalhou com Doutrina? Caso afirmativo, de que forma?**

*Resposta: Sim, quando trabalhei no Comando de Operações Terrestres (COTER) e acompanhava os planejamentos operacionais do MD.*

**4 – Já foi feita alguma revisão ou está prevista a atualização do manual MD35-D-02 - Diretrizes para Organização e Funcionamento do Sistema de Doutrina Militar Combinada - 1ª Edição?**

*Resposta: Não foi feita nenhuma revisão, mas existe a intenção de que essa revisão seja levada a efeito em 2024.*

**5 – O manual MD35-D-02 menciona alguns produtos a serem confeccionados para apoiar o Sistema de Doutrina Militar Conjunto, tais como: Elementos Essenciais de Informações Doutrinárias (EEID), Quadro de Situação de Doutrina (QSD), Plano de Desenvolvimento Doutrinário Conjunto (PDDCj), Programa de Diretrizes de Sistemas Estratégicos e Operacionais (PDSEO), Condicionantes Doutrinárias de Emprego Conjunto (CONDEC), Conceito Operacional (CONOP), Requisitos Básicos de Emprego Conjunto (REBDEC), Relatórios de Informações Doutrinárias Externas (RIDE), Relatório de Informações Organizacionais (RIO), Relatório de Informações Doutrinárias do Setor de Ensino (RIDOSE), Relatório de Informações Doutrinárias Operacionais (RIDOP), Relatório de Informações Logísticas e Tecnológicas (RILT), Relatório de Informações Básicas (RIB). Quais desses produtos estão sendo confeccionados, normalmente, de acordo com orientações do manual?**

*Resposta: Na prática, esses produtos não vêm sendo utilizados de modo formal. As observações doutrinárias existentes são relacionadas e discutidas, oportunamente, quando há revisão das publicações.*

**6 – Existe algum Programa de Elaboração de Manuais? Caso afirmativo, como ele funciona e qual a sua periodicidade de elaboração desse Programa?**

Resposta: *Não especificamente um programa, mas um levantamento anual das necessidades de revisão/elaboração que é colocado em execução mediante aprovação do Chefe do EMCFA e segundo um calendário de evento. O processo está descrito no manual MD20-I-01 (Instruções para Elaboração e Revisão de Publicações Padronizadas do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas).*

**7 – Existe algum Programa de Atividades Especiais que engloba Pesquisas Doutrinárias, Experimentações Doutrinárias, Seminários/Simpósios Doutrinários, Intercâmbio Doutrinários, Reuniões Doutrinárias bilaterais, Avaliações Operacionais? Caso afirmativo, quais foram as atividades realizadas nos últimos dois anos?**

Resposta: *Não existe um programa específico, e sim trocas de experiências em cursos no exterior, seminários anuais e experimentações doutrinárias nos Planejamentos da Chefia de Operações Conjuntas (CHOC)/AZUVER.*

**8 – Quantas Notas de Coordenação Doutrinárias (NCD) foram confeccionadas pelo Ministério da Defesa até hoje?**

Resposta: *Não me lembro de ter saído NCD do MD. Entretanto, a Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas (CIDOC), lotada na Escola Superior de Guerra (ESG)/RJ, com ligação direta com a ADL/MD, tem no seu repertório algumas que são consideradas necessárias. Para efeito escolar, são consideradas Notas Escolares. Ressalto que essas notas possuem o aval da ADL/MD.*

**9 – O Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) já recebeu algum e-mail com sugestões de aperfeiçoamento ou dúvidas do Manual MD35-D-02?**

Resposta: *Não me recordo de ter recebido.*

**10 – Foi feita alguma atualização dos Sistemas Estratégicos e Operacionais relacionados pela Doutrina Militar Conjunta, mencionados no Anexo B do Manual MD35-D-02?**

Resposta: *Pode-se dizer que as atualizações foram feitas com a 2ª edição/2020 do Manual de Doutrina de Operações Conjuntas, MD30-M-01. No presente ano, o MD30-M-01 encontra-se em nova atualização.*

**11 – Como são feitos, atualmente, a gestão e o controle do desenvolvimento doutrinário das Forças Armadas brasileiras em Operações Conjuntas?**

Resposta: *O desenvolvimento doutrinário vem sendo feito nos adestramentos realizados pela Chefia de Operações Conjuntas nas diversas atuações de emprego das FS, que simulam uma crise na Defesa da Pátria, bem como nas operações relacionadas a não guerra como, por exemplo, operação ÁGATA. Ainda tem sido levado em conta as observações feitas pela CIDOC/ESG durante a realização do exercício AZUVER.*

**12 – Existe alguma reunião anual sobre Doutrina da ADL com representantes das Forças Singulares?**

Resposta: *Sim, anualmente é feita uma reunião com os Estados-Maiores das Forças Singulares para tratar de assuntos diversos, entre eles, os assuntos doutrinários, se for o caso.*

**13 – Como é o processo de criação/formação de Doutrinas relacionadas à Operações Conjuntas?**

Resposta: *Acredito que essa resposta já tenha sido esclarecida na pergunta 11, acrescentando apenas que o processo é norteado pelas “Instruções para Elaboração e Revisão de Publicações Padronizadas do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas – MD20-I-01 (2ª Edição/2022)”, que contempla a elaboração de três minutas no processo de aprovação. A primeira minuta retrata a opinião do EMCFA; a segunda minuta a opinião do EMCFA, considerando as observações das FS e Chefias do EMCFA e, finalmente, a terceira minuta que retrata a opinião do Ministro da Defesa e que é assinada e aprovada. Quando o Manual é da competência exclusiva do EMCFA, a 2ª minuta retrata a versão a ser publicada.*

**14 – Já foi feita alguma Experiência Doutrinária relacionada às Operações Conjuntas? Quais?**

Resposta: *Sim. Anualmente, nos exercícios e emprego real das FS, nas diversas operações.*

**15 – Existe algum Portal ou algum arquivo de Lições Aprendidas de Doutrinas relacionadas à Operações Conjuntas no Ministério da Defesa?**

Resposta: *Não. As Lições Aprendidas, quando é o caso, podem evoluir para conceitos doutrinários, mas não antes de serem estudadas no processo previsto do MD20-I-01.*

**16 – Existe algum esforço de busca de atualização e criação de doutrinas relacionadas à Operações Conjuntas com Adidâncias Militares e Oficiais de Intercâmbio no exterior?**

Resposta: *A CIDOC/ESG mantém, no seu calendário anual, a participação de militares que realizaram curso no exterior, trazendo, com isso, suas experiências.*

**17 – No EMCFA, existe algum setor responsável pela Gestão do Conhecimento, de uma maneira geral e não só relacionado à Doutrina, no nível MD?**

Resposta: *Não tenho conhecimento de um específico, mas acredito que seja feito por meio das Chefias.*

Caso Vossa Senhoria queira contribuir com mais ideias para acrescentar ao meu trabalho, por favor, fique à vontade. Serão muito bem-vindas. Desde já, agradeço à disponibilidade e o apoio nessa minha empreitada na parte acadêmica.

Respeitosamente,

CMG FN Dagoberto

## **2) ENTREVISTA DO ANALISTA DA DIVISÃO DE ACOMPANHAMENTO DOCTRINÁRIO E LIÇÕES APRENDIDAS DO CENTRO DE DOCTRINA DO EXÉRCITO**

**ENTREVISTADO:** Cel Mariano Júnior

**DATA:** 04 de julho 2023.

Boa Noite, Cel Mariano Junior,

Conforme conversamos por telefone, eu entendo que uma Sistemática de Gestão e Desenvolvimento do Conhecimento Doutrinário Militar Conjunto atualizada, bem estruturada e exequível otimizaria o emprego dos recursos humanos e materiais, assim como impulsionaria o aprimoramento da Doutrina de emprego conjunto das Forças Armadas (FA) brasileiras e, conseqüentemente, da Marinha do Brasil (MB).

Sendo assim, eu estou investigando a formação e gestão do cabedal doutrinário das Forças Armadas em Operações Conjuntas (OC).

Destaco que a publicação do Ministério da Defesa (MD), que mais se aproxima do PROBLEMA em pauta no meu trabalho é o manual MD35-D-02 - Diretrizes para Organização e Funcionamento do Sistema de Doutrina Militar Combinada - 1ª Edição, que orienta e descreve o funcionamento do Sistema de Doutrina Militar Conjunta.

Ressalto que o meu Objeto de Estudo da Tese é A Sistemática de Gestão e Desenvolvimento do Conhecimento Doutrinário Militar Conjunta das FA brasileiras em OC.

Isso posto, gostaria de contar com a sua colaboração, através da realização de uma entrevista, baseada na sua experiência profissional quanto à parte de doutrina do Exército Brasileiro (EB). Suas respostas aos questionamentos abaixo serão de grande contribuição para o meu trabalho.

### **1 – Qual a sua função atualmente no Exército Brasileiro?**

Resposta: *Sou Analista da Divisão de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas do Centro de Doutrina do Exército.*

### **2 – Quais são as suas tarefas ou atribuições no Exército Brasileiro?**

Resposta:

a) *Receber os relatórios de exercícios ou operações encaminhados pelo Estado-Maior do Exército (EME) ou Comando Militar de Área (C Mil A).*

- b) Levantar os Conhecimentos de Interesse da Doutrina (CID), propostas de Melhores Práticas ou de Lições Aprendidas.*
- c) Realizar o planejamento de acompanhamentos Doutrinários a serem realizados em A+1.*
- d) Gerenciar os acompanhamentos doutrinários a serem realizados em A.*
- e) Realizar acompanhamentos Doutrinários de exercícios e operações militares, a fim de coletar (CID) que possam ser processados para se tornarem uma Melhor Prática (Mlh Prat) ou Lição Aprendida (Lç Aprd).*
- f) Analisar experiências registradas no portal de Doutrina do Exército.*
- g) Entrar em contato com o autor da experiência, caso necessite complementar informações na experiência registrada no Portal de Lições Aprendidas.*
- h) Encaminhar o CID, se necessário, para especialista da Divisão de Formulação Doutrinária a fim de emitir parecer.*
- i) Encaminhar, se necessário, a proposta de lição aprendida ou de melhor prática para especialista, Oficial de Doutrina e Lições Aprendidas (ODLA), Oficial de Ligação Externa ou Organização Militar (OM) especializada (Escolas, Centros de Instrução etc.) para emissão de parecer.*
- j) Realizar a divulgação da Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (SADLA) nos estabelecimentos de ensino do EB.*
- k) Elaborar pareceres doutrinários sobre Trabalhos de Natureza Profissional (Trabalho Útil), encaminhados ao EME ou ao Comando de Operações Terrestres (COTER), realizados por militares da Força Terrestre (F Ter).*
- l) Acompanhar a evolução da Doutrina em países de interesse.*
- m) Elaborar Quadro de Situação Doutrinária (QSD) anualmente.*
- n) Realizar pareceres doutrinários sobre assuntos relativos às Operações Especiais e Operações com emprego de Infantaria.*

**3 – Quantas pessoas estão previstas trabalhar, com o senhor, no seu setor, em prol da doutrina no EB?**

Resposta: *9 militares.*

**4 – O senhor, antes da função atual, já trabalhou com Doutrina? Caso afirmativo, de que forma?**

Resposta: *Sim, fui o Oficial de Doutrina e Lições Aprendidas da 1ª Divisão de Exército.*

**5 – O senhor já tinha conhecimento do manual MD35-D-02 - Diretrizes para Organização e Funcionamento do Sistema de Doutrina Militar Combinada - 1ª Edição?**

Resposta: *Não.*

**6 – Atualmente, na sua opinião, o manual MD35-D-02 está contribuindo efetivamente com o desenvolvimento doutrinário de Operações Conjuntas?**

Resposta: *Não saberia opinar, tendo em vista não ter trabalhado com doutrina relativa às Operações Conjuntas.*

**7 – O manual MD35-D-02 menciona alguns produtos a serem confeccionados para apoiar o Sistema de Doutrina Militar Conjunta, como os Elementos Essenciais de Informações Doutrinárias (EEID). O senhor tem o conhecimento de o EB já ter recebido algum EEID vindo do MD?**

Resposta: *Não tenho conhecimento e não recebi nenhum EEID vindo do MD para confeccionar resposta até o presente momento (JUL 2023).*

**8 – No Sistema de Doutrina Militar Terrestre do EB existem vários produtos parecidos com os elencados no manual MD35-D-02, como exemplo: Quadro de Situação da Doutrina (QSD), EEID, Plano de Desenvolvimento Doutrinário, Plano de elaboração de manuais, relatórios setoriais etc. O EB tem dificuldade para confecção e processamento desses documentos? Caso afirmativo, quais? Na opinião do senhor, esses produtos colaboram para o desenvolvimento doutrinário?**

Resposta: *Sou responsável pela confecção do QSD do Centro de Doutrina. As dificuldades que encontro em trabalhar com esse documento são em relação as informações oriundas dos diversos Comandos Militares de Área (C Mil A). Verifica-se, por diversas vezes, a falta de embasamento teórico na solicitação dos C Mil A para confecção, ou atualização, de algum produto doutrinário específico. O QSD colabora com o desenvolvimento doutrinário, uma vez que contém a visão atual do que está sendo produzido, o planejamento de produção doutrinária para até A+3 e as propostas dos diversos C Mil A das necessidades de confecção/atualização de novos produtos.*

**9 – O senhor poderia explicar como funciona a confecção do Quadro da Situação da Doutrina feito pelo EB?**

Resposta: *Primeiramente, são verificados todos os produtos doutrinários previstos no Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre, posteriormente são verificadas todas as propostas e sugestões doutrinárias oriundas dos diversos Órgãos Setoriais, informados por meio dos Sumários de Informações Doutrinárias Operacionais (SIDO) ou Relatório de Informações Doutrinárias Operacionais do Sistema de Ensino (RIDOSE), no caso do Departamento de Educação e Cultura do Exército. Posteriormente, são verificadas as propostas e sugestões doutrinárias oriundas dos diversos C Mil A, remetidos por meio dos Relatórios de Informações Doutrinárias Operacionais (RIDOP).*

**10 – Existe algum órgão que controla e acompanha as fases do ciclo de produção e gestão doutrinária no EB? Caso afirmativo, como isso é feito?**

Resposta: *Sim. Centro de Doutrina do Exército por meio da Divisão de Formulação. Para cada produto doutrinário a ser confeccionado, é designado um Oficial relator que gerencia o processo.*

**11 – Existe algum processo de mensurar como está indo a Gestão e Desenvolvimento Doutrinário no EB? Como, por exemplo, a utilização de Indicadores de Desempenho.**

Resposta: *Os Indicadores de Desempenhos são estabelecidos pela Assessoria de Gestão do COTER, por meio do Plano de Gestão.*

**12 – Existe alguma ferramenta gerencial com mecanismos que auxiliam a Gestão e Desenvolvimento Doutrinário no EB?**

Resposta: *Não tenho conhecimento.*

**13 – Existe algum programa utilizado no EB que ajude a formulação doutrinária?**

Resposta: *No Portal de Doutrina do Exército e no Portal do Preparo da Força Terrestre, possuem uma plataforma para registro das atividades e realização de fóruns.*

**14 – Existe algum Portal ou algum arquivo de Lições Aprendidas de Doutrinas do EB? Como ele funciona?**

Resposta: *Sim, o Portal de Lições Aprendidas do Exército. Todos os militares do EB, a partir do posto de Sargento, podem acessar o referido portal. Primeiramente, é registrada uma experiência vivida pelo militar em alguma atividade realizada. Tal experiência é encaminhada para o Chefe da Div. Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (ADLA) que pode aceitar ou recusar sua análise. Sendo aceita, será encaminhada para um Oficial analista do Centro de Doutrina do Exército (C Dout Ex). Esse Oficial estuda a experiência e os produtos doutrinários que podem ser afetadas pela mesma. Caso haja necessidade, pode solicitar pareceres complementares de outros ODLA que possuem conhecimento sobre o assunto. Após análise, é despachado com o Chefe da Div. de ADLA para possível aprovação como Mlh Prat, indo para o banco de dados para futuras consultas, ou para serem arquivadas não sendo possível realizar sua consulta pelos demais usuários. Sendo considerada, pelo analista, como uma possível Lç Aprd, a mesma é despachada com o Chefe da Div. de ADLA que, acatando o parecer, despachará com o C Dout Ex para que seja incorporado em uma produção doutrinária.*

**15 – Existe alguma reunião anual sobre Doutrina no EB com representantes dos órgãos envolvidos?**

Resposta: *Sim. As videoconferências de Reunião e Coordenação Doutrinária e a Reunião presencial de Coordenação Doutrinária.*

**16 – Existe algum estímulo por parte do EB que estimule a criação de doutrinas?**

Resposta: *Sim, os trabalhos de natureza profissional que podem ser aproveitados como trabalhos úteis.*

**17 – Já foi feita alguma Experiência Doutrinária pelo EB relacionada à Operações Conjuntas? Caso afirmativo, quais?**

Resposta: *Sim. Experimentação Doutrinária de Defesa do Litoral.*

**18 – Existe algum esforço de busca de atualização e criação de doutrinas com Adidâncias Militares e Oficiais de Intercâmbio no exterior?**

Resposta: *Sim. Sempre que necessários são encaminhados EEID para as Nações Amigas (NA), a fim de verificar e analisar, do ponto de vista doutrinário, algum assunto em estudo ou mesmo uma prospecção de assunto.*

**19 – Existe algum setor do EB responsável por ajudar no aperfeiçoamento da Doutrina Militar Conjunta?**

Resposta: *Sim, na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.*

Caso Vossa Senhoria queira contribuir com mais ideias para acrescentar ao meu trabalho, por favor, fique à vontade. Serão muito bem-vindas. Desde já, agradeço à disponibilidade e o apoio nessa minha empreitada na parte acadêmica.

Respeitosamente,

CMG FN Dagoberto