



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

GIOVANNI DE **OLIVEIRA** CORREA, Maj Inf

A atuação da Infantaria da Aeronáutica no Haiti e o desafio de aplicação dos conhecimentos

Rio de Janeiro
2021

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

GIOVANNI DE **OLIVEIRA** CORREA, Maj Inf

A atuação da Infantaria da Aeronáutica no Haiti e o desafio de aplicação dos conhecimentos

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Avançado de Comando e Estado-Maior, da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica.

Linha de Pesquisa: Operações Militares.

Orientador: Leland Delgado Assis

Rio de Janeiro
2021

RESUMO

Este estudo abordou a aprimoramento de técnicas e táticas da Infantaria da Aeronáutica (INFAER) em face da participação na Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTAH), entre os anos de 2011 e 2017. O objetivo do estudo buscou verificar em que medida a participação da INFAER na MINUSTAH influenciou o aprimoramento de táticas, técnicas e processos da INFAER, na Tarefa de Proteção da Força, umas das atribuições da Força Aérea Brasileira (FAB) que podem ser executadas pela INFAER. Foi realizada uma investigação da atuação de militares de INFAER na MINUSTAH e a sua contribuição para o aprimoramento de técnicas e táticas, face à Gestão do Conhecimento (GC), teoria proposta por Nonaka e Takeuchi, e a cadeia cíclica envolvida no processo de aquisição e transmissão de conhecimentos, para aproveitamento em âmbito institucional. A metodologia utilizada foi bibliográfica e documental, utilizando-se de regulamentos e manuais de órgãos governamentais, notadamente os do Ministério da Defesa (MD) e da própria FAB, bem como um levantamento, mediante a aplicação de questionário aos participantes da Missão. Os dados demonstraram que a participação da INFAER na MINUSTAH trouxe os aprimoramentos por meio da internalização de conhecimentos, porém concentrados nas OM dos participantes da Missão, estagnando e prejudicando o ciclo da GC no âmbito da FAB. Este resultado é relevante porque explica como é necessário utilizar conhecimentos novos adquiridos pelos integrantes da instituição, e transformá-los, interativamente, em conhecimentos de toda a instituição, mediante a confecção de um Manual, passível de ampla difusão, e de constante atualização.

Palavras-chave: aprimoramento; Gestão do Conhecimento; internalização; MINUSTAH.

ABSTRACT

This study addressed the improvement of techniques and tactics of the Air Force Infantry (INFAER) in view of their participation in the United Nations Stabilization Mission in Haiti (MINUSTAH), between the years 2011 and 2017. The objective of the study sought to verify the extent to which INFAER's participation in MINUSTAH influenced the improvement of INFAER's tactics, techniques and processes, in the Force Protection Task, one of the attributions of the Brazilian Air Force (FAB) that can be performed by INFAER. An investigation was carried out on the performance of INFAER military at MINUSTAH and their contribution to the improvement of techniques and tactics, given the Knowledge Management (KM), theory proposed by Nonaka and Takeuchi, and the cyclical chain involved in the acquisition process and transmission of knowledge, for use at the institutional level. The methodology used was bibliographic and documentary, using regulations and manuals from government agencies, notably those of the Ministry of Defense (MD) and the FAB itself, as well as a survey, through the application of a questionnaire to the participants of the Mission. The data showed that INFAER's participation in MINUSTAH brought improvements through the internalization of knowledge, but concentrated in the OM of the Mission participants, stagnating and harming the GC cycle within the FAB. This result is relevant because it explains how it is necessary to use new knowledge acquired by the members of the institution, and transform it, interactively, into knowledge of the entire institution, through the preparation of a Manual, which can be widely disseminated and constantly updated.

Keywords: *improvement; internalization; Knowledge Management; MINUSTAH.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 A experiência como base do conhecimento.....	9
2.2 A Gestão do Conhecimento e a sua cadeia cíclica.....	11
3 METODOLOGIA	13
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	15
4.1 Características dos participantes e motivações das questões.....	15
4.2 A capacitação como ponto de partida.....	17
4.3 A preparação nas instituições e a evolução do conhecimento.....	19
4.4 As formas de aproveitamento dos conhecimentos adquiridos.....	21
5 CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS	31

1 INTRODUÇÃO

A Infantaria da Aeronáutica (INFAER) foi criada em 1941, com o advento da criação do Ministério da Aeronáutica, e, em seu início, tinha como única atribuição a segurança e proteção das instalações, chamando-se, à época, Infantaria de Guarda (ELIAS e LANDENBERGER, 2018). Com o passar do tempo, várias evoluções moldaram as estruturas e atribuições da INFAER, principalmente com a criação do Sistema de Segurança e Defesa (SISDE) (BRASIL, 2019), e, conforme a Doutrina Básica da FAB (BRASIL, 2020b), descreve-se a Tarefa de Proteção da Força.

Essa Tarefa usa todas as medidas necessárias (com exceção de operações ofensivas) para proteger a Força de qualquer tipo de ameaça. A Tarefa de Proteção da Força é fundamental para permitir a liberdade de movimento necessária para se realizar operações. A proteção do pessoal também como meios do Poder Aeroespacial escassos e frágeis é fundamental para operações bem-sucedidas. (BRASIL, 2020b, p. 24)

Uma das evoluções, ocorrida entre os anos de 2011 e 2017, foi a participação da tropa de INFAER na Missão das Nações Unidas para a estabilização do Haiti (MINUSTAH), coordenada pela Organização das Nações Unidas (ONU) (CAIAFA, 2017). Os contingentes enviados ao país caribenho, junto a tropas terrestres do Exército Brasileiro (EB) e da Marinha do Brasil (MB), realizaram patrulhas, escoltas e investidas, em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), diante do caos social enfrentado pela população local, em meio às vastas atuações de criminosos, organizados em gangues (PINHEIRO, 2015).

O tema a ser abordado na pesquisa se refere à análise do aprimoramento de táticas, técnicas e processos aplicados à INFAER, em função do emprego de tropas na MINUSTAH. Diante do universo de contingentes enviados à missão, de 2011 a 2017, foi proposto um estudo para responder ao problema de pesquisa: em que medida a participação de tropas terrestres na MINUSTAH influenciou o aprimoramento de táticas, técnicas e processos da INFAER, na Tarefa de Proteção da Força?

Diante do cenário apresentado, a pesquisa se coadunou com a Linha de Pesquisa de Operações Militares, e ao Núcleo Temático de Segurança e Defesa, notadamente no âmbito da Tarefa de Proteção da Força, pois explorou competências intrínsecas à INFAER, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes (BRASIL, 2012, 2019d, 2021).

É importante ressaltar que dentre as atribuições da Força Aérea Brasileira (FAB) que podem ser executadas pela INFAER está a Tarefa de Proteção da Força,

cuja descrição remete a ações de caráter defensivo (BRASIL, 2020b, p. 24), e, como descreve a Doutrina Básica da FAB (BRASIL, 2020a, 2020b), não se limita às instalações militares (BRASIL, 2020b). Então, a fim de subsidiar a composição do estudo, partiu-se para a seguinte hipótese, que foi submetida à verificação: a participação da INFAER na MINUSTAH, entre os anos de 2011 e 2017, resultou em experiência e conhecimento aos militares, componentes dos contingentes, capazes de auxiliar no aprimoramento de táticas, técnicas e processos da INFAER, na Tarefa de Proteção da Força.

Para responder ao problema de pesquisa apresentado, e corroborar ou refutar a hipótese, estabeleceu-se o objetivo geral: verificar em que medida a participação da INFAER na MINUSTAH influenciou o aprimoramento de táticas, técnicas e processos da INFAER, na Tarefa de Proteção da Força. E para guiar o presente trabalho, foram estabelecidos os objetivos específicos:

a) identificar os conhecimentos adquiridos, distintos dos sedimentados na formação e atuação profissional de rotina, trazidos por militares participantes da MINUSTAH;

b) identificar a aplicação dos conhecimentos adquiridos pelos militares, na Tarefa de Proteção da Força;

c) avaliar o aprimoramento de táticas, técnicas e processos da INFAER, na Tarefa de Proteção da Força, em virtude de conhecimentos adquiridos na MINUSTAH, considerando a atuação em missões reais; e

d) avaliar o processo de disseminação dos conhecimentos adquiridos pelos militares, em função da participação na MINUSTAH.

Considerando a atuação defensiva e a proteção humana como essencial, na Tarefa de Proteção da Força (BRASIL, 2020b), a INFAER teve como foco principal na MINUSTAH a segurança de áreas urbanas, e conseqüente proteção da população local (PINHEIRO, 2015). Mesmo se tratando de operações de GLO (PINHEIRO, 2015), a situação no Haiti possuiu características de combate irregular, devido à existência de facções armadas que rompem com o monopólio estatal sobre o uso legítimo da violência (VISACRO, 2009). Logo, a missão se revestiu de intensa dificuldade, também proporcionada pela diferença entre idiomas (PINHEIRO, 2015). O estudo procurou saber se experiência de imergir naquele ambiente, compartilhada da maneira correta, conferiu aprendizados capazes de mudar paradigmas de atuação da tropa terrestre da FAB, principalmente no aspecto da importância da proteção do

componente humano, em confronto à atuação de criminosos e suas diversas motivações (PINHEIRO, 2015).

Como o EB e a MB também possuem seus braços próprios de aviação, que atuam segundo doutrinas próprias (VINHOLES, 2020), a INFAER possui sua própria doutrina para atuação na Tarefa de Proteção da Força, como braço terrestre da FAB, diante das mais variadas possibilidades de ação militar (BRASIL, 2020a, 2020b), tal qual a GLO, participando ativamente no cumprimento da missão da FAB: “manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da Pátria” (BRASIL, 2020a, p. 7). Desta feita, o trabalho usou conceitos básicos, diante dos quais foram realizadas as análises das teorias e dados existentes à disposição, em diversos repositórios. Inicialmente, cumpre citar o significado do termo “doutrina”, e a sua ligação com a experiência, conforme preceitua a Doutrina Básica da FAB.

[...] é o conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos, exposto de forma integrada e harmônica, destinado a estabelecer linhas de pensamentos e a orientar ações. A formulação doutrinária é fundamentada principalmente na **experiência** e deve refletir as melhores práticas até então conhecidas e aprovadas (BRASIL, 2020a, p. 7, grifo nosso).

A experiência sedimenta conhecimentos, e fornece lições aprendidas em meio aos ambientes táticos, operacionais e estratégicos. Tais lições são tão importantes, que se encontram definidas pelo Glossário das Forças Armadas (BRASIL, 2016), documento do Ministério da Defesa (MD).

[...] produto do processo de coleta, registro e tratamento de **experiências** (individuais e coletivas) e de relatórios de análises pós-ação e/ou de operações que possam contribuir para a evolução da Doutrina Militar. As Lç Aprd pressupõem inovação, tendo reflexos sobre a Doutrina Militar (BRASIL, 2016, p. 155, grifo nosso).

Em consequência, procurou-se investigar em que medida o conhecimento, baseado na experiência, apontou novos meios de se entender a guerra, bem como de se fazer a guerra (GILBERT, 2005). Exemplos disso são as participações da FAB no exercício de emprego do Poder Aéreo realizado pela Força Aérea dos Estados Unidos (USAF), a Operação *Red Flag*, na qual resultaram em aquisição, ao final dos exercícios, de conhecimentos que aprimoraram táticas e técnicas da Aviação Militar (SAIBA, 2010), bem como estabeleceu o processo de Comando e Controle (PARTICIPAÇÃO, 2008), no âmbito da FAB. Analogamente, a INFAER recebeu treinamento, teórico e prático, nos quartéis do EB designados para comporem os contingentes da MINUSTAH, absorvendo e executando táticas e técnicas em outra Força Armada, trazendo o conhecimento para o âmbito da FAB (NISHIMORI, 2017).

É preciso também considerar o que Pinheiro (2015) afirmou sobre o ambiente em que as tropas foram empregadas na MINUSTAH, em meio a insurgências contrárias a movimentos políticos e eleitorais, e o surgimento de facções armadas, as quais subjugaram a população haitiana, em um completo caos social. Esse ambiente possui a descrição de uma sociedade que sofre, imersa em uma guerra irregular.

[...] sem conhecimento, a sociedade se torna suscetível, tanto à propaganda e ao proselitismo de facções extremistas, quanto ao uso de métodos violentos de coerção e intimidação física e psicológica (VISACRO, 2009, p. 6).

Logo, pretendeu-se também os conflitos existentes no mundo moderno, inclusive nos grandes centros urbanos. Como se tratam de guerras sem regras, não há declaração formal, tampouco intensidade, a variar de acordo com as motivações e interesses de determinados grupos, os chamados atores não-estatais (VISACRO, 2009). Assim, o combate irregular toma forma.

[...] é todo conflito conduzido por uma força que não dispõe de organização militar formal e, sobretudo, de legitimidade jurídica institucional (VISACRO, 2009, p. 12).

Uma das variantes do combate irregular é a insurgência, normalmente caracterizada por lutas prolongadas, que se baseiam em ideologias política, econômica, social ou religiosa, e usam da violência e da subversão (OTAN, 2011). Para se contrapor a esses movimentos, que normalmente subjugam e também aliciam a população, a contra-insurgência assume seu papel.

[...] estratégia onde se busca derrotar focos de revolta pelo emprego das mesmas táticas do inimigo, normalmente a guerrilha, com o propósito de eliminar o apoio da população à guerrilha. Para tal, essa estratégia inclui, se necessário, reformas sociais, econômicas e políticas na região (BRASIL, 2016, p. 73).

Diante de todo esse cenário apresentado, foram utilizadas fontes para fundamentar a pesquisa e subsidiar as análises que serão apresentadas a seguir. As teorias consolidadas na literatura guiarão todos os conceitos e os conectarão aos dados obtidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A EXPERIÊNCIA COMO BASE DO CONHECIMENTO

O problema de pesquisa relaciona o aprimoramento de técnicas, táticas e processos da INFAER, em função da participação na MINUSTAH. O estudo pretendeu investigar se a experiência obtida pelos militares participantes da missão foi consubstanciada de conhecimentos diferenciados, capazes de aprimorar as

competências existentes na instituição, bem como de desenvolver o desempenho na profissão. Diante de palavras que se correlacionam, partimos da teoria clássica do conhecimento.

De onde apreende todos os materiais da razão e do conhecimento? A isso respondo, numa palavra: da **experiência**. Todo o nosso conhecimento está nela fundado, e dela deriva fundamentalmente o próprio conhecimento (LOCKE, 1999, p. 57, grifo nosso).

Hessen (2000) afirma que a teoria do conhecimento surge na Idade Moderna como disciplina independente, tendo o filósofo John Locke como seu fundador. É preciso também compreender a sua influência perante outros pensadores, que edificaram seus escritos sempre sobre a base dos resultados obtidos por Locke (HESSEN, 2000).

Tendo a experiência, ou empirismo, como o ponto-chave de tal teoria, faz-se necessário ressaltar a sua relevância, e principalmente a sua evolução por meio da epistemologia e do método científico, ao buscarmos repostas às indagações proporcionadas pelas observações do nosso cotidiano (HESSEN, 2000). Tal conhecimento, em determinados ambientes profissionais, pode ter a capacidade de aprimorar competências (BRASIL, 2012, 2019d, 2021), como ocorreu com as experiências da FAB junto à USAF (PARTICIPAÇÃO, 2008; SAIBA, 2010).

Ainda sobre a teoria clássica do conhecimento, Locke (1999) sustenta que o conhecimento se baseia na percepção da conexão entre o acordo, ou o desacordo, ou a rejeição entre ideias, quaisquer sejam estas. Tais percepções foram medidas com instrumento metodológico adequado, a ser também descrito posteriormente.

Em relação ao grau de conhecimento, segundo Locke (1999), para o escopo deste estudo foi considerado o *demonstrativo*, quando se necessita de ideias auxiliares – as provas, para que se possa perceber o acordo ou o desacordo entre as ideias envolvidas no contexto. Em relação ao tipo de verdade categorizado por Locke (1999), extraiu-se a disciplina científica constituída pelas *ciências experimentais*, área do conhecimento na qual a verdade existente não se apresenta nas ciências ideais, matemáticas e morais, necessitando de verificação entre as ideias contidas na mente humana e as que se encontram na realidade exterior a elas (LOCKE, 1999).

O grau demonstrativo de conhecimento (LOCKE, 1999), foi utilizado no estudo para se provar a correlação entre o conhecimento e o aprimoramento de competências, por meio de provas. Ademais, a metodologia científica inclui a verificação da relação entre variáveis (GIL, 2010), logo não há verdade absoluta capaz

de corroborar a influência do conhecimento no aprimoramento de competências, sem que se torne indispensável verificar a correlação entre as ideias, os acordos, os desacordos e as rejeições; eliminando a fé e as opiniões contidas na mente humana, e considerando as percepções sedimentadas em conhecimento adquirido (LOCKE, 1999).

Porém, o processo de análise do conhecimento, conceitualmente em sua teoria, não se mostrou suficiente no trabalho, apesar da sua relevância para o atingimento dos objetivos propostos. Surgiu, então, a necessidade de saber como gerir esse conhecimento, para utilizá-lo apropriadamente, seja em causa própria, ou de outrem.

2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A SUA CADEIA CÍCLICA

Para a devida compreensão dos referenciais demonstrados, deve-se, também, apresentar o conceito de Gestão do Conhecimento (GC), como:

A gestão explícita e sistemática de processos, permitindo recursos vitais de conhecimento individual e coletivo para ser identificado, criado, armazenado, compartilhado e usado para o benefício. Sua expressão prática é a fusão de gestão da informação e aprendizagem organizacional. (SERRAT, 1999, p.3).

Em uma instituição, a GC bem utilizada é aquela que aproveita o conhecimento dos indivíduos em termos de evolução da gama de conhecimentos da própria instituição (LUCHESE, 2012). Ao utilizar tais conhecimentos, disseminando-os no ambiente profissional, a instituição absorve ganhos de desempenho, otimização e inovação (LUCHESE, 2012).

Vieira e Garcia (2006) acrescentam que, ao negligenciar a GC, a instituição se depara com os altos custos da perda de conhecimentos não utilizados, uma vez que permanecem retidos nos indivíduos e, quando estes se vão, parte da inteligência da instituição também é perdida (VIEIRA e GARCIA, 2006). Logo, todo conhecimento existente na instituição deve ser aproveitado, seja entre indivíduos, nos processos ou na consolidação de estruturas organizacionais (LUCHESE, 2012), resultando em usufruto compartilhado do conhecimento por meio de um sistema que conceda permissão de acesso a todos os elos da instituição, e que enseje princípios de adequabilidade, disponibilidade, e, principalmente, confiabilidade (VIEIRA e GARCIA, 2006).

Ainda no âmbito da GC, tornou-se necessário compreender os conceitos de conhecimento explícito e de conhecimento tácito, estabelecidos por Nonaka e

Takeuchi (2008) como dicotômicos e aparentemente opostos, a começar pelo primeiro.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.19).

O segundo reveste-se dos elementos que pretendemos eliminar do estudo, conforme já descrito por meio de Locke (1999): a fé e a opinião contidas na mente humana, pois encontram raízes conceituais de caráter subjetivo.

O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.19).

Entendendo o conhecimento explícito como aquele que pode ser transmitido, e que ambos conhecimentos são interdependentes, pois paradoxalmente apenas aparentam ser opostos (NONAKA e TAKEUCHI, 2008), para o presente estudo se torna relevante o fato de a transmissão provir da experiência pessoal do indivíduo – a participação dos militares da INFAER na MINUSTAH, em um processo de transformação interativa (BRITO, 2008), como, por exemplo, em instruções, teóricas e práticas, enfim, hipoteticamente, conduzindo ao aprimoramento de técnicas, táticas e processos.

Para dirimir a dúvida acerca do paradoxo de oposição entre os conhecimentos, a investigação da eficácia dessa condução perpassou pelos quatro modos de conversão do conhecimento, descritos por Nonaka e Takeuchi (2008).

[...] (1) *socialização*: de tácito para tácito; (2) *externalização*: de tácito para explícito; (3) *combinação*: de explícito para explícito; e (4) *internalização*: de explícito para tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 23).

Percebe-se, portanto, que a conversão do conhecimento se encontra em uma cadeia cíclica, de tácito para explícito e vice-e-versa (NONAKA e TAKEUCHI, 2008), ou espiral de criação do conhecimento (BRITO, 2008). E, ainda, destaca-se que, conforme Ferreira (2004), “a socialização e a combinação são processos de grupo, processos sociais, enquanto a externalização e a internalização são processos individuais, sendo os grupos incentivadores desses processos”.

Tomando por grupos as instituições, estas não poderiam negligenciar o que Nonaka e Takeuchi (2008, p. 67) afirmam sobre a internalização: “é o processo de

incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito”, a qual, segundo BRITO (2008), é capaz de provocar mudanças, e enriquecer práticas individuais e coletivas, fomentando a constante interação entre conteúdos criados a partir dos quatro modos do conhecimento.

Já a externalização, para Brito (2008), traduz-se no processo de organização e articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, modelos, analogias, metáforas e hipóteses, provocando a reflexão e o diálogo entre as pessoas, grupos e a coletividade. Trata-se do processo que cria conceitos novos e os dissemina, ajudando os indivíduos a entender ou perceber algo, ao imaginar outro algo, de maneira simbólica (BRITO, 2008).

Para que fosse possível construir as análises do presente trabalho, o referencial teórico delineado foi o alicerce. Após tudo que fora apresentado, de nada valeria prosseguir sem a estratégia de ações para que, ao fim do estudo, fosse possível corroborar ou refutar a hipótese. As descrições, os meios, os dados, o tratamento destes, a sequência de ações diante do que foi descrito até o momento, o “como fazer”, ou seja, passaremos a tratar do método, como nova plataforma a ser construída na pesquisa.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente estudo, foi realizada uma pesquisa documental, baseada em regulamentos e manuais da ONU, OTAN, Ministério da Defesa – MD, EB, MB, e da própria FAB. Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica, ao utilizar fontes tratadas cientificamente e disponibilizadas em repositórios, físicos e virtuais, como livros, dissertações, monografias e artigos científicos. A bibliografia englobou a participação do Brasil em Operações de Paz da ONU, GLO, guerra irregular e GC, à luz de Nonaka e Takeuchi (2008), e demais autores estudiosos do assunto. Tratou-se, ainda, de um levantamento, pois se caracterizou pelo questionamento direto a pessoas, cujo comportamento se desejou conhecer, correlacionando a teoria às conclusões advindas dos dados coletados.

Quanto à natureza dos objetivos, tratou-se de uma pesquisa descritiva, pois almejou descrever a GC entre os participantes, e as suas percepções em termos de conhecimento, baseado na experiência, a fim de estabelecer a relação entre as variáveis do estudo, os conhecimentos adquiridos na MINUSTAH e o potencial de aplicação no aprimoramento das táticas, técnicas e processos da INFAER, no âmbito

da FAB.

Em relação à natureza da pesquisa em si, esta é qualitativa, ao analisar os dados contidos nos documentos, as percepções técnicas e os conhecimentos adquiridos pelos participantes, selecionados dentre os contingentes da MINUSTAH, em paralelo com a teoria e a base bibliográfica selecionada.

A ferramenta metodológica de coleta e de análise de dados selecionada foi o questionário, em conjunto com a Escala de Likert (1932), onde constam questões com cinco alternativas de resposta, tendo em vista ser um modelo amplamente utilizado como método de medir percepções. Likert (1932) deixou claro em seu trabalho que a escala deveria ser centrada na utilização desses cinco pontos, sem mencionar categorias de respostas alternativas na escala que fosse utilizada. A ferramenta metodológica objetivou medir o nível de concordância com proposições que englobam os documentos e a bibliografia já citada, bem como os aspectos técnicos de aprendizagem e aplicação de conhecimentos no decorrer da carreira, institucionalmente. Dessa forma, buscou-se atingir o objetivo geral da pesquisa, a fim de corroborar ou refutar a hipótese, e responder ao problema enunciado.

Para melhor organização, dividiu-se a pesquisa em fases, sendo a primeira contida pela revisão da documentação disponível no âmbito do MD e da FAB, que contivessem conceitos, normas e procedimentos (BRASIL, 2016). A segunda fase, de forma semelhante, revisou a bibliografia selecionada, em busca de elementos teóricos e dados que sustentassem a análise, mediante conhecimentos já difundidos acerca dos assuntos contidos na pesquisa. Foi encontrada uma limitação na pesquisa, quanto à inexistência de documentação específica sobre a MINUSTAH, no âmbito da FAB, que restringiu uma fiel comparação do momento anterior à participação da INFAER na MINUSTAH, e o posterior ao recebimento dos dados para análise.

Na terceira fase, a pesquisa ainda se pautou na análise da bibliografia, porém de maneira mais acentuada na teoria da GC, a fim de coletar subsídios para a construção do questionário – o levantamento, visando a resposta ao problema da pesquisa, bem como a consequente verificação da hipótese. Para o levantamento, foi enviado um questionário a uma amostra de militares de INFAER, dentre os que já participaram da MINUSTAH, para verificar o nível de conhecimento adquirido e disseminado, baseado na experiência em ter participado da missão em tela. Abordou-se também o nível de conhecimento básico, antes da missão, que auxiliará na análise da GC no aprimoramento das táticas, técnicas e processos da INFAER, por meio do

ciclo interativo que compõe o processo (BRITO, 2008).

O universo da pesquisa são os militares de INFAER que participaram da MINUSTAH, dentro do aspecto temporal da atuação, de 2011 a 2017, delimitando, ainda, militares de carreira na FAB, que possuem a oportunidade de disseminar o conhecimento, conforme a base teórica de Nonaka e Takeuchi (2008) nos mostrou. Para aferir a qualidade dos enunciados das afirmações contidas no questionário, foram aplicados pré-testes a Oficiais de INFAER que se encontram participando do Curso de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica, que possuem tempo de serviço compatível ao conhecimento básico acerca da MINUSTAH.

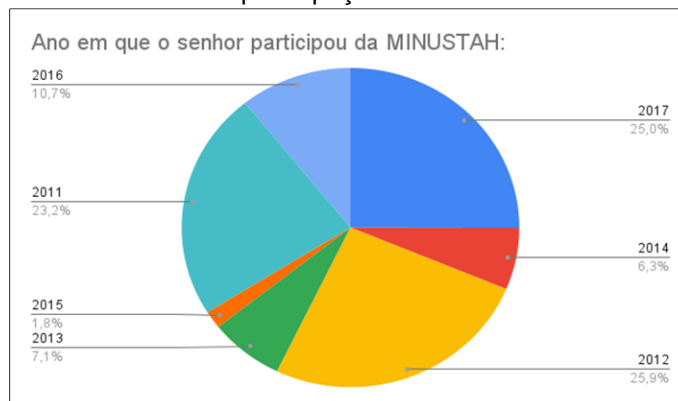
Após receber as respostas, foi possível compilar os dados obtidos e identificar padrões no universo do estudo. De posse dos resultados, foi realizada uma correlação com os dados da análise documental e bibliográfica, para, baseado no referencial teórico, chegar à resposta do problema de pesquisa e, conseqüentemente, corroborar ou refutar a hipótese estipulada, indicando a adequabilidade da GC no aprimoramento das táticas, técnicas e processos da INFAER.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS PARTICIPANTES E MOTIVAÇÕES DAS QUESTÕES

A pesquisa foi realizada junto aos efetivos de INFAER que compuseram os contingentes brasileiros na MINUSTAH. A participação envolveu, praticamente, todos os integrantes, com destaque para aqueles que estiveram no país caribenho nos anos de 2011, 2012 e 2017, obtendo-se uma boa coleta dentre aqueles que foram os pioneiros (2011 e 2012), e os que finalizaram a Missão (2017), conforme o Gráfico 1. Logo, foi possível analisar as diferentes percepções no mais amplo lapso temporal.

Gráfico 1 - Ano de participação na MINUSTAH



Fonte: O autor

Também solicitou-se informar se o participante é militar estabilizado, fator que contribui para a manutenção de conhecimentos adquiridos no âmbito da FAB, e a sua capacidade de transmissão, sem desconsiderar que militares sem estabilidade também possam fazer parte desse ciclo. Neste momento, a motivação da questão está relacionada ao tempo de permanência do conhecimento, e o ciclo da GC na instituição, sem os altos custos da perda de conhecimentos retidos nos indivíduos que que se vão (VIEIRA e GARCIA, 2006). Conforme o Gráfico 2, a diferença entre as categorias foi pequena, levando em consideração que militares não estabilizados também podem vir a se tornar estáveis, em virtude do tempo de serviço ou ingresso em Quadros que assim os classifiquem futuramente. O Gráfico 3 mostra que a maioria dos participantes nunca havia participado de uma operação militar real, e a MINUSTAH foi uma oportunidade de adquirir tal experiência em suas carreiras.

Gráfico 2 - Militares estabilizados



Fonte: O autor

Gráfico 3 - Participação em operação militar real



Fonte: O autor

Findas as perguntas, realizaram-se assertivas no questionário, motivadas pela capacidade de analisar as percepções dos participantes (LIKERT, 1932) quanto aos conhecimentos adquiridos, internalizados e transmitidos, buscando-se correlacionar as lições aprendidas (BRASIL, 2016) e, no processo da GC, a sua capacidade de aprimorar processos em âmbito institucional, como fora delineado no problema da presente pesquisa, também em termos de técnicas e táticas de INFAER. As afirmações, ainda, relacionam-se aos objetivos da pesquisa, que visam a identificação de aquisição e aplicação de conhecimentos, e a avaliação do aprimoramento de técnicas e táticas de INFAER, bem como da disseminação de tais conhecimentos, com vistas a analisar o alcance do referido aprimoramento.

Foram retiradas duas questões (10 e 19), por não terem recebido dados que pudesse auxiliar a análise à luz do referencial teórico e da documentação estudada. As questões geradoras dos dados analisados se encontram nos Gráficos que ilustram

as análises, precedidas das respectivas discussões e motivações.

4.2 A CAPACITAÇÃO COMO PONTO DE PARTIDA

Inicialmente, buscou-se avaliar a percepção dos participantes sobre conhecimentos obtidos durante a formação militar, período de realização e de retenção de estudos básicos acerca da profissão, e a sua correlação com a capacidade para participar de uma operação militar real. Baseando-se em Nonaka e Takeuchi (2008), nesta fase o conhecimento explícito é o mais presente, bem como o mais valorizado, pois a sua transmissão provém de pessoas com mais experiência profissional, iniciando a transformação interativa (BRITO, 2008) por meio de instruções teóricas e práticas, já neste momento aprimorando técnicas e táticas internalizadas pelos militares. O Gráfico 4 ilustra essa análise, devido à confiança da maioria dos participantes na afirmação, considerando que o treinamento pressupõe aplicação de conhecimentos, futura e oportuna, para dar continuidade ao ciclo da GC.

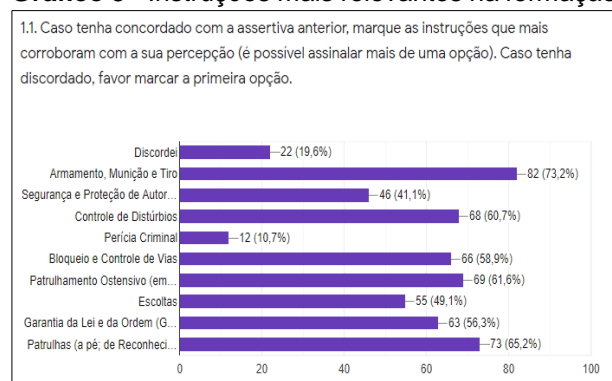
Aproveitou-se a questão para que os participantes indicassem instruções que mais interessaram em sua internalização, em proveito do aprimoramento profissional individual, que, futuramente pode ser incorporado ao aprimoramento em âmbito institucional (LUCHESE, 2012). Foi possível observar, no Gráfico 5, o destaque para: utilização do armamento, em teoria e prática; patrulhas a pé; e patrulhamento ostensivo. Tais instruções se encontram nos Currículos Mínimos dos Cursos de Formação de Oficiais de INFAER, e de Formação de Sargentos na Especialidade de Guarda e Segurança (BRASIL, 2019b, 2019c).

Gráfico 4 - Percepção sobre a formação militar



Fonte: O autor

Gráfico 5 - Instruções mais relevantes na formação



Fonte: O autor

As questões subsequentes se relacionaram mais à MINUSTAH. Após a fase de formação, a grande maioria dos participantes realizou algum curso de capacitação, que os fizeram ter a percepção que estavam prontos para a Missão, como ilustra o

Gráfico 6. Tal percepção se caracteriza no conhecimento tácito descrito por Nonaka e Takeuchi (2008), como aquele que “está profundamente enraizado nas ações e experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora”. O indivíduo, de posse do conhecimento, tem a possibilidade de interagir em grupo para, em tempo, praticar a socialização ou externalização dos conhecimentos, e mover o ciclo da GC em âmbito institucional.

Em busca de elucidar o primeiro objetivo específico da pesquisa, foi possível identificar que conhecimentos adquiridos pelos participantes da MINUSTAH, distintos dos internalizados na formação básica, foram trazidos à sua atuação na Missão. Logo, a capacitação também se classificou como conhecimento explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 2008), e como ponto de partida para um aprimoramento profissional. A análise é a de que conhecimentos prévios são importantes para a seleção de militares que se engajam em uma operação militar real, e, utilizando a GC corretamente, tais conhecimentos são aproveitados no âmbito da instituição (LUCHESE, 2012), com a possibilidade de serem aprimorados em termos de técnicas, táticas e processos.

Gráfico 6 - Capacitação para participar da MINUSTAH

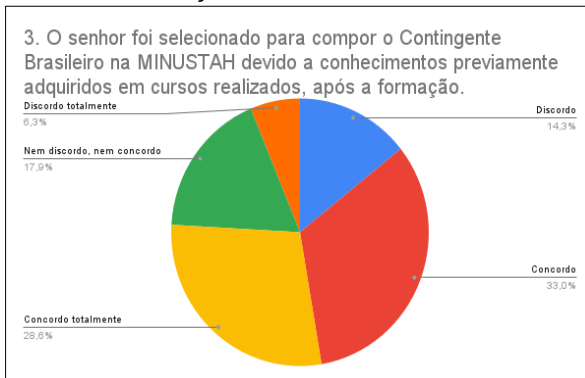


Fonte: O autor

Os dados obtidos demonstraram grande diferença entre as percepções de critérios na seleção para participar da MINUSTAH, entre conhecimentos baseados em cursos de capacitação e aqueles obtidos em operações anteriores, conforme Gráficos 7 e 8. Neste momento, a análise se direciona para o entendimento de que a experiência anterior, prática, não foi fulcral em um primeiro momento: na seleção dos militares para participar da MINUSTAH. As lições aprendidas (BRASIL, 2016) em treinamentos, o ponto de partida da GC, são entendidas como a experiência básica e necessária para atuação em operações reais. O conhecimento explícito é a base para o aprimoramento de técnicas e táticas, que serão, pois, convertidas em conhecimento tácito, e poderão fazer parte da socialização e externalização no ciclo da GC

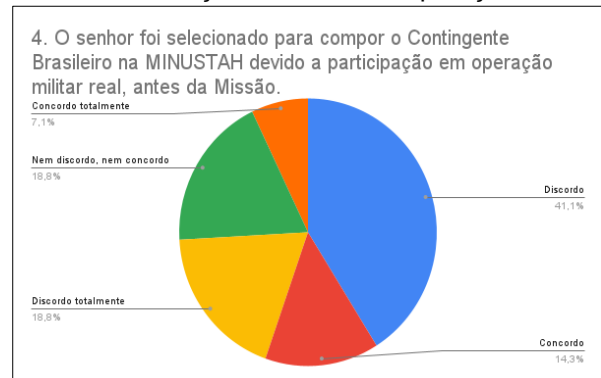
institucional. Por serem inseridos em um grupo homogêneo em termos de conhecimento, os participantes da MINUSTAH promovem a externalização ao criarem conceitos que os ajudam a entender ou perceber algo (BRITO, 2008), tornando a capacitação um critério com mais efetividade para participar de uma operação real, tal qual indicaram em suas percepções nas questões apresentadas.

Gráfico 7 - Seleção baseada em cursos



Fonte: O autor

Gráfico 8 - Seleção baseada em operações reais



Fonte 1: O autor

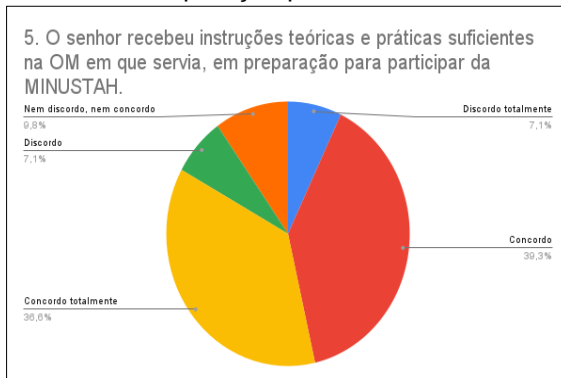
4.3 A PREPARAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES E A EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO

Apesar de capacitados, os selecionados para a MINUSTAH realizaram também uma preparação específica; uma assimilação de conhecimentos prévia nos quartéis do EB, em termos de táticas e técnicas, que os deixam prontos para o que enfrentaram em situações reais na MINUSTAH (NISHIMORI, 2017). Empiricamente, nas instituições militares, a rotina diária é composta por treinamentos diversos na Organização Militar (OM), em constante preparação para uma possível atuação real. Como a MINUSTAH foi realizada em outro país, com situação política e social diferente da que se vivencia no Brasil (PINHEIRO, 2015), buscou-se preparar os militares para uma atuação defensiva, tendo a proteção humana como essencial, tal qual na Tarefa de Proteção da Força (BRASIL, 2020b). Logo, a INFAER teve como foco principal na MINUSTAH a segurança de áreas urbanas, e, conseqüentemente, a proteção da população local (PINHEIRO, 2015).

Inicialmente, o treinamento diário, de rotina, caracterizado como conhecimento explícito, foi acrescido de táticas e técnicas orientadas e direcionadas para a Missão, devido ao contexto situacional do Haiti, porém dentro do espectro de instruções que já fazem parte da capacitação anteriormente citada, dentro do ciclo da GC, novamente com destaque para as instruções com uso do armamento, seguido bem de perto pelo patrulhamento ostensivo, em viaturas, e patrulhas a pé. Ao se adaptar a rotina para a aplicação de conhecimentos na MINUSTAH, aprimoramentos são efetivados ao se

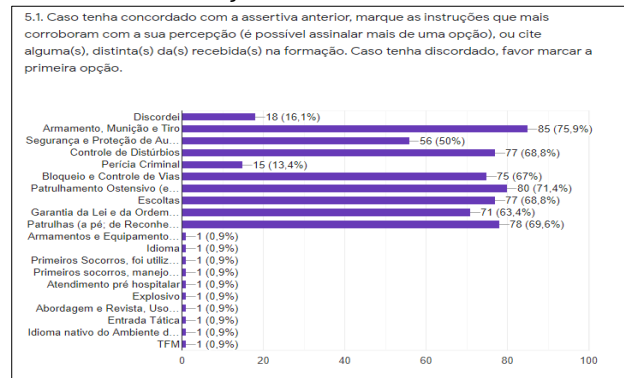
evoluírem a gama de conhecimentos da própria instituição (LUCHESE, 2012), em necessidade do momento, mas que podem ser aproveitadas em oportunidade, perenemente. O Gráfico 10 ilustra, novamente, a utilização do armamento como relevante, revelando um aprimoramento dos conhecimentos adquiridos nos Currículos Mínimos (BRASIL, 2019b, 2019c).

Gráfico 9 - Preparação para a Missão em sede



Fonte: O autor

Gráfico 10 - Instruções mais relevantes em sede



Fonte: O autor

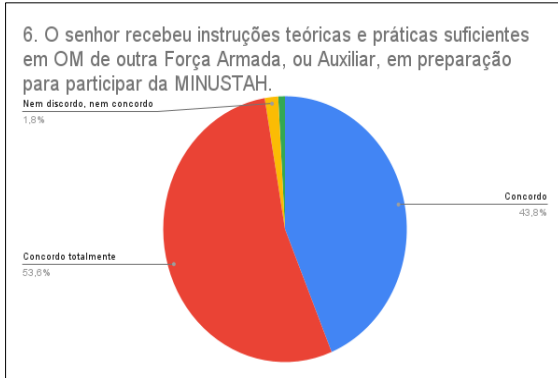
Em complemento à preparação em sede, na OM dos militares, também se coletaram dados acerca da preparação fora desta. Isso ocorreu por haver a assimilação de conhecimentos existentes fora do âmbito da FAB, que podem ser incorporados e aplicados em aproveitamento para aprimorar táticas, técnicas e processos da INFAER, alinhados à Tarefa de Proteção da Força (BRASIL, 2020b), e não somente para a MINUSTAH. A gama de conhecimentos trazidos de outra instituição pelos militares, podem ser utilizados em socialização, criando o ciclo da GC em âmbito interno da FAB, com conhecimentos novos e aplicáveis.

Os dados obtidos indicam que a assimilação de conhecimentos em OM de outra Força Armada, ou Auxiliar (Polícias ou Bombeiros Militares) não somente é relevante, mas concatena conhecimentos de diferentes âmbitos com aplicabilidade universal, fomentando o processo de transformação interativa (BRITO, 2008). A análise é a de que os conhecimentos advindos de origem externa ao âmbito dos militares conduzem à evolução dos conhecimentos existentes na própria instituição, a qual absorve ganhos de desempenho, otimização e inovação (LUCHESE, 2012).

Essa gama de conhecimentos adquiridos em âmbito externo pôde ser sentida como importante pelos participantes da pesquisa, de forma tácita (NONAKA e TAKEUCHI, 2008), cuja valorização se transforma em conhecimento compartilhado pelo grupo, em termos de socialização, ou até externalização, em necessidade de preparar os demais militares da instituição com aqueles conhecimentos novos,

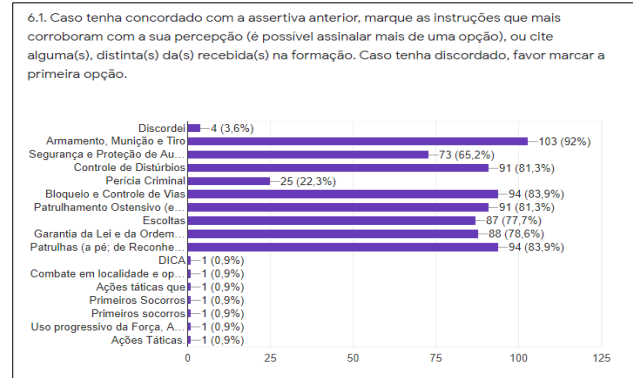
voltados para atuação defensiva, como preceitua a Tarefa de Proteção da Força (BRASIL, 2020b), uma das atribuições da FAB que podem ser executadas pela INFAER.

Gráfico 11 - Preparação fora de sede



Fonte: O autor

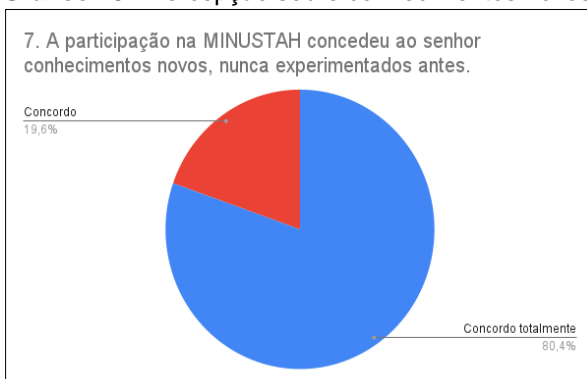
Gráfico 12 - Instruções mais relevantes fora de sede



Fonte: O autor

Os dados obtidos ainda trouxeram informações acerca da percepção sobre conhecimentos novos adquiridos aos participantes da MINUSTAH, em complemento aos da formação e da capacitação em cursos. Percebeu-se que a resposta dos participantes se remeteu à confiança nas táticas e técnicas aprendidas, tornando-lhes confiantes para participar de outra operação real, em flagrante exemplo de conhecimento tácito, descrito por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) como aquele “enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora”. Conhecimentos novos são adquiridos no espectro da internalização, e, quando do seu compartilhamento em conhecimento explícito, podem aprimorar táticas e técnicas existentes no âmbito da instituição.

Gráfico 13 - Percepção sobre conhecimentos novos



Fonte: O autor

Gráfico 14 - Percepção sobre outra operação real



Fonte 2: O autor

4.4 AS FORMAS DE APROVEITAMENTO DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS

Os conhecimentos adquiridos na MINUSTAH não puderam deixar de ser aproveitados, pois o ganho é da própria instituição quando isso ocorre (LUCHESE,

2012). Esse aproveitamento pode ser realizado de duas formas: aplicação prática e disseminação dos conhecimentos. A falta de oportunidade, ou uma seleção dos melhores desempenhos nas operações anteriores, em flagrante socialização dos conhecimentos (NONAKA e TAKEUCHI, 2008), são motivos para o ciclo da GC estagnar ou manter seu curso, respectivamente. A experiência de participação na MINUSTAH, base do conhecimento (LOCKE, 1999), solidificou-se para, oportunamente, ser compartilhada tacitamente (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Ressalta-se que a INFAER atuou em operações de GLO na cidade do Rio de Janeiro, em situação análoga à MINUSTAH (ARAGÃO, 2017). Ou seja, tal atuação foi ensejada por um aprimoramento prévio de técnicas e táticas, bem como há a possibilidade de novos aprimoramentos em outras operações de mesma natureza.

Gráfico 15 - Seleção para outra operação militar real



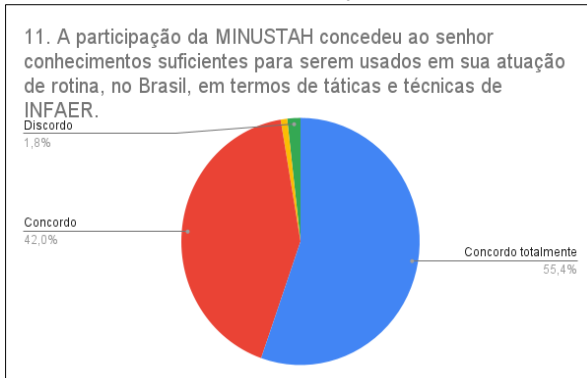
Fonte: O autor

Segundo os dados obtidos na pesquisa, a transmissão de conhecimentos, nas formas de socialização e internalização foi efetivada pelos participantes, após retornarem de suas respectivas Missões no Haiti. Estes obtiveram conhecimentos suficientes para aprimorar táticas, técnicas e processos da INFAER em sua rotina diária, mediante aplicação do que fora aprendido, com base na experiência, principalmente nas instruções que mais reconheceram como importantes. A seleção dos participantes da MINUSTAH para instruir militares da INFAER em suas atuações de rotina também deu continuidade à cadeia cíclica da conversão do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Estamos diante de um aprimoramento de conhecimentos sedimentados, em importante atualização, pois parte-se primeiramente da inexistência desses, para a aquisição, evolução, disseminação e, novamente, aquisição para novos indivíduos, ou grupos.

O aproveitamento em prol da instituição traz o que há de novidade, educa, transforma e evolui de maneira perene, mantendo a FAB em constante progresso

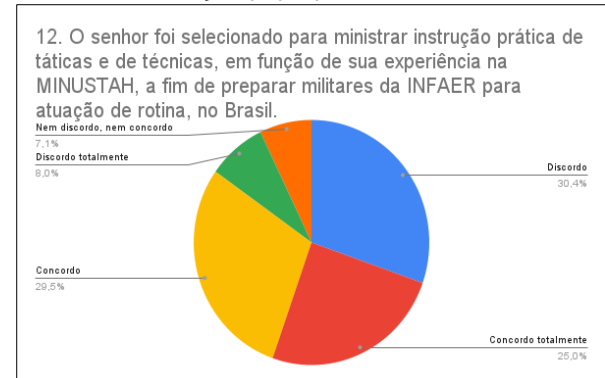
operacional. Neste momento, os dados se alinham ao segundo objetivo específico da pesquisa, ao identificar a aplicação dos conhecimentos adquiridos pelos participantes da MINUSTAH, na Tarefa de Proteção da Força, uma das atribuições que podem ser executadas pela INFAER. A atuação de rotina da INFAER passou a contar com conhecimentos novos, em internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Gráfico 16 - Conhecimentos aplicados na INFAER



Fonte: O autor

Gráfico 17 - Seleção p. preparar militares da INFAER



Fonte: O autor

Assim como a INFAER absorveu conhecimentos de instituições externas à FAB, buscaram-se dados para verificar se o processo ocorreu no sentido inverso, visto que se poderia chegar à combinação dos conhecimentos (NONAKA e TAKEUCHI, 2008) em instruções, transmitidas ao efetivo de OM externas. Pretendeu-se correlacionar o aprendizado, em termos de táticas e técnicas, para instruir e aprimorar em diferentes níveis de atuação, até mesmo em outras Forças, projetando a atuação da INFAER. A análise é a do ganho de desempenho institucional (LUCHESI, 2012) mantido no âmbito interno das OM dos participantes, perdendo a oportunidade de ser transmitida em maior extensão, junto a outras OM da FAB. O aprimoramento de táticas e técnicas da INFAER concentrou-se nas OM onde há participantes da MINUSTAH, que poderia expandido mediante a confecção de um Manual.

Gráfico 18 - Seleção para instrução em sede



Fonte: O autor

Gráfico 19 - Convite para instrução fora de sede



Fonte: O autor

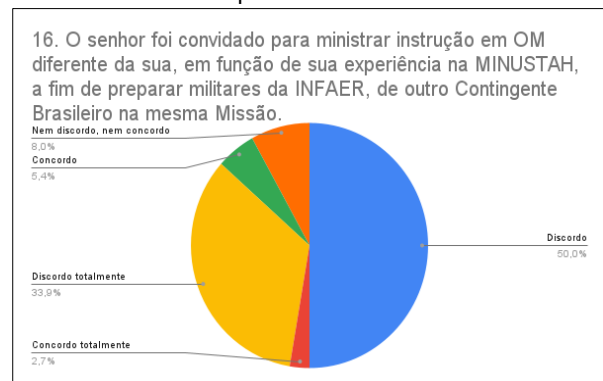
A experiência adquirida na MINUSTAH também foi parcamente utilizada para preparar militares de outros Contingentes Brasileiros da MINUSTAH, conforme os Gráficos 20 e 21. Não foram aproveitados, em grande parte, os conhecimentos para treinar e preparar militares selecionados para a Missão. Restou concentrada a transmissão desses conhecimentos em sede, conforme gráficos anteriores. E a cadeia cíclica de conversão do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008) se mantém no ambiente interno das OM da FAB, onde serviram, ou ainda servem, os participantes.

Gráfico 20 - Seleção p. instruir MINUSTAH em sede



Fonte: O autor

Gráfico 21 - Convite p. instruir MINUSTAH fora de sede



Fonte: O autor

Da mesma forma apontada na análise anterior, os conhecimentos adquiridos também não foram bem aproveitados para preparar militares em outra operação real, conforme Gráficos 22 e 23. Grande parte dos participantes da pesquisa não foi selecionado, em âmbito interno da OM, nem convidado, em âmbito externo, para transmitir os conhecimentos adquiridos nos seus modos de conversão (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). O resultado demonstra que o ciclo da GC é limitado a âmbitos internos, o que se relaciona ao terceiro objetivo específico da pesquisa. O aprimoramento de técnicas, táticas e processos da INFAER, em virtude dos conhecimentos adquiridos na MINUSTAH, foi limitado ao âmbito interno das OM dos participantes, o que, como apontado em análise anterior, nesta mesma pesquisa, pode ser resolvido com a criação de um Manual contendo todo o conhecimento trazido pelos participantes da Missão, para a utilização da INFAER em toda OM, em nível nacional, que possua uma Unidade de Segurança e Defesa em sua composição estrutural. A interrupção do ciclo da GC, mantendo-se os seus modos de conversão limitados ao âmbito interno de uma OM, estagna e mantém o (outrora) aprimoramento desatualizado.

Neste momento, pode-se inferir que o quarto, e último, objetivo específico da pesquisa foi alcançado, pois foi possível avaliar como prejudicado o processo de

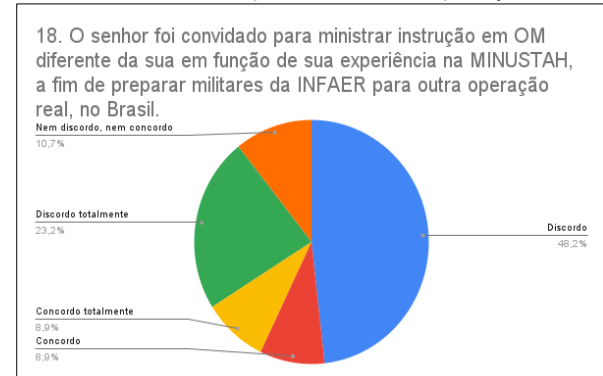
disseminação dos conhecimentos adquiridos pelos militares, em função da participação da MINUSTAH. A evolução citada por Luchesi (2012) também passou a ser prejudicada, pois a GC é cíclica (NONAKA e TAKEUCHI, 2008), e militares da INFAER, participantes da MINUSTAH, permanecem com conhecimentos desatualizados, sem a real capacidade de disseminar seus conhecimentos, em prol da FAB.

Gráfico 22 - Seleção p. instruir outra operação real



Fonte: O autor

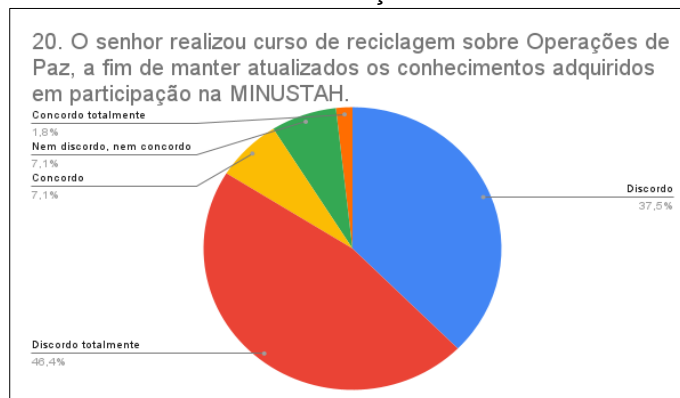
Gráfico 23 - Convite p. instruir outra operação real



Fonte: O autor

Os conhecimentos desatualizados, estagnados, estão nítidos nos dados obtidos junto aos participantes da pesquisa. Considerando que o primeiro pelotão da INFAER na MINUSTAH atuou em 2011, o lapso temporal já modificou táticas e técnicas, que os últimos integrantes, de 2017, tenham assimilado com mais significância para poder aplicar os conhecimentos, e aprimorar a atuação da INFAER em sua rotina diária. Novamente, revela-se a necessidade de se solidificar os conhecimentos adquiridos pelos militares da INFAER, ao longo de 6 anos, em um Manual de táticas, técnicas e processos internalizados, para que sejam constantemente atualizados e aplicados no âmbito de toda a FAB, e não somente na OM onde haja militares que participaram da MINUSTAH.

Gráfico 24 - Curso de atualização de conhecimentos



Fonte: O autor

Por fim, a apresentação dos dados, bem como a análise dos resultados, levou ao entendimento de corroboração, porém com ressalva, à hipótese formulada nesta pesquisa. Após terem participado da MINUSTAH, os militares da INFAER revestiram-se de experiência e conhecimento que aprimoraram técnicas, táticas e processos, notadamente em sua atuação de rotina, seja em instruções, treinamentos, e aproveitamento de conhecimentos adquiridos, na Tarefa de Proteção da Força, sendo esta uma das atribuições da FAB que podem ser executadas pela INFAER. Porém, restou comprovada a concentração da Gestão do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (2008) em âmbito interno das OM onde serviram os militares participantes da MINUSTAH, o que prejudicou o referido aprimoramento no âmbito de toda a FAB, conduzindo, ainda, à estagnação do ciclo descrito no referencial teórico deste trabalho.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de verificar em que medida a participação da INFAER na MINUSTAH influenciou o aprimoramento de táticas, técnicas e processos da INFAER, na Tarefa de Proteção da Força. A hipótese delineada foi a de que a participação da INFAER na MINUSTAH, entre os anos de 2011 e 2017, resultou em experiência e conhecimento aos militares, componentes dos contingentes, capazes de auxiliar no aprimoramento de táticas, técnicas e processos da INFAER, na Tarefa de Proteção da Força. Após a análise dos dados, por meio da metodologia e à luz do referencial teórico, foi possível não somente atingir o objetivo, mas também responder ao problema da pesquisa, e corroborar a hipótese, com ressalva.

O referencial teórico focou o conhecimento e a sua gestão, a fim de analisar como os integrantes dos contingentes brasileiros na MINUSTAH adquiriram os conhecimentos advindos da participação na Missão, em situação adversa à de suas rotinas na INFAER, na atuação diária em solo pátrio, bem como geriram tais conhecimentos, posteriormente à MINUSTAH, à luz da Gestão do Conhecimento, que puderam levar ao aprimoramento de técnicas, táticas e processos de INFAER, no âmbito da FAB.

Os participantes da pesquisa foram selecionados junto aos efetivos de INFAER que compuseram os contingentes brasileiros na MINUSTAH, e a metodologia principal foi o levantamento, caracterizado por questionamentos diretos aos participantes, cujas

percepções se desejaram conhecer. A participação envolveu, praticamente, todos os integrantes, com destaque para aqueles que estiveram no país caribenho nos anos de 2011, 2012 e 2017, obtendo-se uma boa coleta dentre aqueles que foram os pioneiros (2011 e 2012), e os que finalizaram a Missão (2017).

Os dados obtidos, mediante a aplicação de questionário com assertivas suficientes para avaliar percepções, resultaram no atingimento do objetivo geral da pesquisa e corroboraram a hipótese do autor, com ressalva, afirmando que, após terem participado da MINUSTAH, os militares da INFAER adquiriram experiência e conhecimento que aprimoraram táticas, técnicas e processos, notadamente em sua atuação de rotina, seja em instruções, treinamentos, e aproveitamento de conhecimentos, na Tarefa de Proteção da Força, sendo esta uma das atribuições da FAB que podem ser executadas pela INFAER, acrescentando, porém, que a Gestão do conhecimento ficou concentrada em âmbito interno das OM onde serviram os militares participantes da MINUSTAH, o que prejudicou o referido aprimoramento no âmbito de toda a FAB.

Este resultado é relevante porque demonstra o quão importante é padronizar conhecimentos em forma de documentos, como um Manual de táticas, técnicas e processos de INFAER, a fim de não se perder conhecimento, e difundi-lo em um maior alcance, como em nível nacional. De posse dessa informação, a FAB poderá aproveitar os conhecimentos dos militares que participaram da MINUSTAH, conforme explicado nesta pesquisa, com o intuito de criar o referido Manual, para aplicação nas OM de toda a FAB, e, ainda, de mantê-lo atualizado.

Finalmente, após demonstrar em que medida a participação de tropas terrestres na MINUSTAH influenciou o aprimoramento de táticas, técnicas e processos da INFAER, na Tarefa de Proteção da Força, sugere-se que outros pesquisadores realizem estudos similares a fim de constatar se a dinâmica apresentada neste trabalho também ocorre com outras experiências similares, de aquisição de conhecimento no exterior, em ambiente diverso ao de sua atuação de rotina. Assim, quanto mais informações acerca de fenômenos similares estiverem em mãos, mais subsídios haverá para instruir os efetivos de INFAER nas OM da FAB, no sentido de manter o ciclo da Gestão do Conhecimento, para, no sentido mais amplo, cumprir a missão institucional: “manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da Pátria” (BRASIL, 2020a, p. 7).

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, F. Militares da FAB atuam em operações e Garantia da Lei e da Ordem no RJ. **Folha Militar On-line**. 24 de fevereiro de 2017. Disponível em: <http://folhamilitaronline.com.br/militares-da-fab-atuam-em-operacoes-de-garantia-da-lei-e-da-ordem-no-rj/>. Acesso em 24 de julho de 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria n. 136/3SC2, de 26 de março de 2021. Padrão de Desempenho de Especialidade (PDE) do Quadro de Suboficiais e Sargentos (QSS). **Boletim do Comando da Aeronáutica n. 62, de 6 de abril de 2021**. MCA 39-6, 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria n. 1.224/GC3, de 10 de novembro de 2020. Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira. **Boletim do Comando da Aeronáutica n. 205, de 12 de novembro de 2020**. DCA 1-1, Vol. 1, 2020a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria n. 1.225/GC3, de 10 de novembro de 2020. Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira. **Boletim do Comando da Aeronáutica n. 205, de 12 de novembro de 2020**. DCA 1-1, Vol. 2, 2020b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGEP n. 954/7EM, de 1 de novembro de 2012. Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica n. 212, de 7 de novembro de 2012**. MCA 36-7, 2012.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMPREP n. 82/COMPREP, de 22 de abril de 2019. Sistema de Segurança e Defesa do Comando da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica n. 70, de 29 de abril de 2019**. NSCA 205-3, 2019a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria DIRENS n. 16/DPL, de 27 de setembro de 2019. Currículo Mínimo do Curso de Formação de Oficiais de Infantaria da Aeronáutica (CFOINF). **Boletim do Comando da Aeronáutica n. 177, de 2 de outubro de 2019**. ICA 37-738, 2019b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria DIRENS n. 176/DPL, de 28 de maio de 2019. Currículo Mínimo do Curso de Formação de Sargentos na Especialidade de Guarda e Segurança (CFS SGS). **Boletim do Comando da Aeronáutica n. 93, de 31 de maio de 2019**. ICA 37-51, 2019c.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER n. 72/1SC, de 18 de setembro de 2019. Diretriz de Implantação da Trilha de Capacitação de Oficiais no COMAER. **Boletim do Comando da Aeronáutica n. 194, de 25 de outubro de 2019**. DCA 37-10, 2019d.

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria Normativa n. 9/GAP/MD, de 13 de janeiro de 2016. Glossário das Forças Armadas. **Diário Oficial da União n. 14, de 21 de janeiro de 2016**. MD35-G-01, 5. ed., 2016.

BRITO, L. M. P. Gestão do conhecimento – instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. **Cadernos de Educação**. Fls. 135 a 148. Pelotas: FaE/PPGE/UFPel, 2008.

CAIAFA, R. Fim da MINUSTAH – Força Aérea Brasileira cumpriu sua missão. **Tecnologia & Defesa**. 4 de setembro de 2017. Disponível em: <https://tecnodefesa.com.br/fim-da-minustah-forca-aerea-brasileira-cumpriu-a-sua-missao/>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

ELIAS, J., LANDENBERGER. FAB celebra os 77 anos da Infantaria da Aeronáutica. **Agência Força Aérea**. Brasília-DF, 10 de dezembro de 2018. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/noticias/mostra/33304/HOMENAGEM%20-%20FAB%20celebra%20os%2077%20anos%20da%20Infantaria%20da%20Aeron%C3%A1utica>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

FERREIRA, M. A. T. **Conhecimento Organizacional**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2004.

GILBERT, A. **Enciclopédia das Guerras: Conflitos Mundiais Através dos Tempos**. São Paulo: M. Books, 2005.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. Tradução por João Vergílio Gallerani Cuter. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**. v. 22, n. 140, p. 5-55. New York: R. S. Woodworth, 1932.

LOCKE, J. **Ensaio acerca do entendimento humano**. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda., 1999.

LUCHESE, E. S. F. Gestão do Conhecimento nas Organizações. **Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo – Notas Técnicas**. São Paulo: NCT/SES/DP, 2012.

NISHIMORI, F. Militares da FAB iniciam treinamento para Missão de Paz da ONU. **Agência Força Aérea**. Brasília-DF, 7 de fevereiro de 2017. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/noticias/mostra/29115/HAITI%20-%20Militares%20da%20FAB%20iniciam%20treinamento%20para%20Miss%C3%A3o%20de%20Paz%20da%20ONU>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

OTAN. **Allied Joint Doctrine for Counterinsurgency**. 2011. Disponível em: <https://info.publicintelligence.net/NATO-Counterinsurgency.pdf>. Acesso em: 21 de abril de 2021.

PARTICIPAÇÃO em operações multinacionais traz crescimento para a FAB. **Força Aérea Brasileira**, 2008. Disponível em: <https://www.aer.mil.br/noticias/imprime/1028/>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

PEREIRA, F. C. M. O Processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado. **Encontros Bibli**. Florianópolis, 2005.

PINHEIRO, J. S. **A atuação militar brasileira na MINUSTAH: estratégias de enfrentamento das gangues no Haiti**. Brasília: Unb/CEAM, 2015.

SAIBA mais sobre a Operação Red Flag. **Força Aérea Brasileira**, 2010. Disponível em: <https://fab.mil.br/noticias/mostra/621/Saiba-mais-sobre-a-opera%C3%A7%C3%A3o-Red-Flag>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

SERRAT, O. Glossary of knowledge management. **Knowledge Solutions**. Washington, DC: Asian Development Bank, 2009.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VIEIRA, A.; GARCIA, F.C. Gestão do Conhecimento e das Competências Gerenciais: Um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 6. São Paulo: FGV, 2006.

VINHOLES, T. Quais aeronaves faltam nas Forças Armadas do Brasil? **Airway – Aviação Militar**. São Paulo-SP, 18 de agosto de 2020. Disponível em: <https://www.airway.com.br/quais-aeronaves-faltam-nas-forcas-armadas-do-brasil/>. Acesso em 30 de abril de 2021.

VISACRO, A. **Guerra Irregular**: Terrorismo, guerrilha e movimentos de resistência ao longo da história. 1. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2009.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS

Prezado *peacekeeper*,

Este questionário é parte de um levantamento de dados necessários à consecução do trabalho científico em andamento, realizado pelo Maj Inf Giovanni de **Oliveira** Correa, por ocasião do Curso Avançado de Comando e Estado-Maior (CACEM 2021), em realização na Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica.

A pesquisa tem como objetivo central identificar em que medida a experiência de participação de tropas terrestres da FAB em Operações de Paz, conduziu ao aprimoramento de técnicas, táticas e processos vinculados ao emprego da Infantaria da Aeronáutica (INFAER).

Neste contexto, ressalta-se que o conteúdo das respostas será tratado de forma sigilosa, não havendo a divulgação dos nomes dos autores.

Para o preenchimento correto do questionário, solicita-se que cada resposta seja assinalada de acordo com o seu julgamento individual. Algumas questões podem receber mais de uma assinalação, em dependência da anterior.

Em virtude do exíguo tempo para a devida análise dos dados e a confecção do trabalho em tela, consulto sobre a possibilidade de o referido questionário ser respondido até o dia 16 de junho de 2021.

Em casos de dúvidas ou sugestões, coloco-me inteiramente à disposição por intermédio do seguinte endereço eletrônico: oliveiragoc@fab.mil.br

Respeitosamente,

Giovanni de **Oliveira** Correa Maj Inf
Oficial-Aluno do CACEM 2021

Ano em que o senhor participou da MINUSTAH:

2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017

O senhor é militar estabilizado?

SIM NÃO

O senhor já havia participado de uma operação militar real, antes da MINUSTAH?

SIM NÃO

1. Durante a sua formação militar, o senhor recebeu instruções **teóricas e práticas** suficientes que o capacitaram para uma operação real.

Discordo totalmente

Discordo

-) Nem discordo nem concordo
-) Concordo
-) Concordo totalmente

1.1. Caso tenha concordado com a assertiva anterior, marque as instruções que **mais corroboram com a sua percepção** (é possível assinalar mais de uma opção). Caso tenha discordado, favor marcar a primeira opção.

-) Discordei
-) Armamento, Munição e Tiro
-) Segurança e Proteção de Autoridades
-) Controle de Distúrbios
-) Perícia Criminal
-) Bloqueio e Controle de Vias
-) Patrulhamento Ostensivo (em viaturas)
-) Escoltas
-) Garantia da Lei e da Ordem (GLO)
-) Patrulhas (a pé; de Reconhecimento e de Combate)

Observação ao orientador: essas são as instruções contidas nos Currículos da INFAER (Oficiais e Sargentos), que têm afinidade com a MINUSTAH.

2. Após formado, o senhor realizou curso **prático** que o capacitou suficientemente para participar da MINUSTAH.

-) Discordo totalmente
-) Discordo
-) Nem discordo nem concordo
-) Concordo
-) Concordo totalmente

3. O senhor foi selecionado para compor o Contingente Brasileiro na MINUSTAH devido a conhecimentos previamente adquiridos em cursos realizados, **após a formação**.

-) Discordo totalmente
-) Discordo
-) Nem discordo nem concordo
-) Concordo

Concordo totalmente

4. O senhor foi selecionado para compor o Contingente Brasileiro na MINUSTAH devido a participação em operação militar real, antes da Missão.

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

5. O senhor recebeu instruções **teóricas e práticas** suficientes **na OM em que servia**, em preparação para participar da MINUSTAH.

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

5.1. Caso tenha concordado com a assertiva anterior, marque as instruções que **mais corroboram com a sua percepção** (é possível assinalar mais de uma opção), ou cite alguma(s), **distinta(s) da(s) recebida(s) na formação**. Caso tenha discordado, favor marcar a primeira opção.

Discordei

Armamento, Munição e Tiro

Segurança e Proteção de Autoridades

Controle de Distúrbios

Perícia Criminal

Bloqueio e Controle de Vias

Patrulhamento Ostensivo (em viaturas)

Escoltas

Garantia da Lei e da Ordem (GLO)

Patrulhas (a pé; de Reconhecimento e de Combate)

Outra(s): _____

6. O senhor recebeu instruções teóricas e práticas suficientes em OM de outra Força Armada, ou Auxiliar, em preparação para participar da MINUSTAH.

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Nem discordo nem concordo
- () Concordo
- () Concordo totalmente

6.1. Caso tenha concordado com a assertiva anterior, marque as instruções que mais corroboram com a sua percepção (é possível assinalar mais de uma opção), ou cite alguma(s), distinta(s) da(s) recebida(s) na formação. Caso tenha discordado, favor marcar a primeira opção.

- () Discordei
- () Armamento, Munição e Tiro
- () Segurança e Proteção de Autoridades
- () Controle de Distúrbios
- () Perícia Criminal
- () Bloqueio e Controle de Vias
- () Patrulhamento Ostensivo (em viaturas)
- () Escoltas
- () Garantia da Lei e da Ordem (GLO)
- () Patrulhas (a pé; de Reconhecimento e de Combate)
- () Outra(s): _____

7. A participação na MINUSTAH concedeu ao senhor conhecimentos novos, nunca experimentados antes.

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Nem discordo nem concordo
- () Concordo
- () Concordo totalmente

8. A participação na MINUSTAH concedeu ao senhor conhecimentos suficientes para participar de outra operação real.

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Nem discordo nem concordo
- () Concordo
- () Concordo totalmente

9. O senhor foi selecionado para participar de outra operação militar real, no Brasil, em função de sua experiência na MINUSTAH.

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Nem discordo nem concordo
- () Concordo
- () Concordo totalmente

10. A participação da MINUSTAH concedeu ao senhor conhecimentos suficientes para serem usados em sua atuação de rotina, no Brasil, em termos de táticas e técnicas de INFAER.

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Nem discordo nem concordo
- () Concordo
- () Concordo totalmente

11. O senhor foi selecionado para ministrar **instrução prática de táticas e de técnicas**, em função de sua experiência na MINUSTAH, **a fim de preparar militares da INFAER para atuação de rotina, no Brasil.**

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Nem discordo nem concordo
- () Concordo
- () Concordo totalmente

12. O senhor foi selecionado para ministrar instrução na **OM onde já serviu**, em função da sua experiência na MINUSTAH, para fins de conhecimento teórico geral.

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Nem discordo nem concordo
- () Concordo
- () Concordo totalmente

13. O senhor foi convidado para ministrar instrução em **OM diferente da sua**, em função da sua experiência na MINUSTAH, para fins de conhecimento teórico geral.

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Nem discordo nem concordo
- () Concordo
- () Concordo totalmente

14. O senhor foi selecionado para ministrar instrução na **OM onde já serviu**, em função da sua experiência na MINUSTAH, a fim de preparar militares da INFAER, de outro Contingente Brasileiro na mesma Missão.

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Nem discordo nem concordo
- () Concordo
- () Concordo totalmente

15. O senhor foi convidado para ministrar instrução em **OM diferente da sua**, em função de sua experiência na MINUSTAH, a fim de preparar militares da INFAER, de outro Contingente Brasileiro na mesma Missão.

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Nem discordo nem concordo
- () Concordo
- () Concordo totalmente

16. O senhor foi selecionado para ministrar instrução na **OM onde já serviu**, em função de sua experiência na MINUSTAH, a fim de preparar militares da INFAER para outra operação real, no Brasil.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

17. O senhor foi convidado para ministrar instrução em **OM diferente da sua** em função de sua experiência na MINUSTAH, a fim de preparar militares da INFAER para outra operação real, no Brasil.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

18. O senhor foi convidado para ministrar instruções em cursos operacionais, em função de sua experiência na MINUSTAH.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

19. O senhor realizou curso de reciclagem sobre Operações de Paz, a fim de manter atualizados os conhecimentos adquiridos em participação na MINUSTAH.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

