



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2022

CESAR AUGUSTO GOMES SIMÕES, Cap Av

**As vantagens advindas da criação de um corpo jurídico especializado em
conduzir IPM na GUARNAE-RJ**

Rio de Janeiro

2022

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2022

CESAR AUGUSTO GOMES SIMÕES, Cap Av

**As vantagens advindas da criação de um corpo jurídico especializado em
conduzir IPM na GUARNAE-RJ**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional
Orientador: Alexandre Fontoura da Silva,
Ten Cel Inf

Rio de Janeiro

2022

CESAR AUGUSTO GOMES SIMÕES, Cap Av

**As vantagens advindas da criação de um corpo jurídico especializado em
conduzir IPM na GUARNAE-RJ**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da
Aeronáutica.

Aprovado por:

Alexandre **Fontoura** da Silva, Ten Cel Inf
EAOAR

Isabel Corrêa da **Costa** Mileski, Maj Dent
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

RESUMO

O exercício da PJM, nas Forças Armadas Brasileiras, não se encontra estruturado, fato que prejudica a busca pela efetividade da Justiça Militar, sobretudo quanto à condução dos IPM por militares de fora desse ramo jurídico e não atualizados quanto às práticas investigativas. Na GUARNAE-RJ, verifica-se que, ao se escalar uma equipe para conduzir o processo de IPM, podem surgir impactos nas OM sediadas, já que há a concomitância de tarefas. Constata-se ainda que, para as equipes escaladas, a condução de um IPM é algo novo e que não se aproveitam as lições aprendidas para criar um ciclo de aprendizado. Assim, defende-se a tese de que a concentração dos IPM em um corpo jurídico permanente, no âmbito da GUARNAE-RJ, traz um aprimoramento na gestão desse processo. Argumentando-se que a especialização tornaria o processo mais eficiente devido à capacitação e atualização doutrinária exclusivas para um público-alvo delimitado, e que tal concentração permitiria a criação de gestão de conhecimento voltada para esse processo, aumentando a qualidade dos relatórios finais pela melhoria contínua de uma gestão do conhecimento. Conclui-se que a tese contribuiria para uma gestão alinhada à Cadeia de Valor do COMAER ao priorizar os recursos, trazendo eficiência processual e fomentando uma gestão do conhecimento que, combinada com os das outras GUARNAE, possibilitaria o aprimoramento adequado aos militares, ao instituir a profissionalização da PJM e garantir a efetividade do Código Penal Militar, destacando o COMAER como exemplo a ser seguido pelas demais Forças Armadas Brasileiras.

Palavras-chave: IPM. Polícia Judiciária Militar. Gestão do Conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

Ao se analisar o exercício da Polícia Judiciária Militar (PJM) no âmbito das Forças Armadas Brasileiras, percebe-se que a ausência de uma estruturação desta atividade é prejudicial à busca por decisões mais rápidas e justas na seara da Justiça Militar, uma vez que os Inquéritos Policiais Militares (IPM), base das possíveis ações penais deste ramo jurídico, são conduzidos por equipes que, na maioria das vezes, não possuem nenhuma qualificação jurídica, conhecimento das atuais e melhores práticas investigativas ou, ao menos, tenham um assessoramento oportuno, especializado e constante dentro de suas instituições (GORRILHAS; MIGUEL; BARBOSA, 2016).

Nesse sentido, ao se refletir, especificamente, sobre a Guarnição de Aeronáutica do Rio de Janeiro (GUARNAE-RJ), verifica-se que a ausência de tal estruturação impacta o cumprimento da atividade-fim das Organizações Militares (OM) que a compõem, já que, ao se escalar uma equipe (encarregado, escrivão e eventuais peritos) de tais OM, essa necessita criar a competência investigativa para a tarefa em plena concomitância com as demais que lhe são rotineiras e finalísticas.

Soma-se ainda o impacto de, mesmo após a entrega do relatório final, tal equipe, normalmente, precisar cumprir diligências, por determinação do Ministério Público Militar (MPM), para corrigir eventuais omissões ou erros técnicos que prejudicaram a qualidade da investigação sem que se aproveite dessa experiência para criar um ciclo de aprendizado.

Diante do exposto, defende-se a tese de que a concentração dos IPM em um corpo jurídico permanente, no âmbito da GUARNAE-RJ, traz um aprimoramento na gestão desse processo.

Para tanto, argumenta-se que a solução proposta tornaria o processo mais eficiente, pois, ao se especializar militares para as investigações, haveria delimitação do público-alvo, permitindo uma adequada capacitação e atualização doutrinária.

Argumenta-se ainda que tal concentração possibilitaria uma gestão de conhecimento voltada a esse processo, aumentando a qualidade dos relatórios finais pela melhoria contínua de um ciclo de aprendizado.

2 DESENVOLVIMENTO

O IPM é uma investigação instituída para se elucidar os fatos sobre possível autoria e materialidade de um crime militar onde a responsabilidade por tal instituição é da PJM, a qual tem o seu exercício vinculado aos comandantes de OM.

Na GUARNAE-RJ, cada OM é responsável por conduzir seus IPM, ainda que seus militares não possuam prática anterior ou capacitação para este fim. A cada IPM é necessário escalar uma equipe (encarregado, escrivão e eventuais peritos) da própria OM para conduzir a investigação que, usualmente, encerra-se com a entrega do relatório final ao MPM.

Contudo, ao se escalar tal equipe, verifica-se que a ausência de uma especialização impacta a atividade-fim das OM, que a falta uma gestão de conhecimento para este processo pode comprometer a qualidade dos relatórios finais da investigação e que, embora haja os citados impactos, ainda não existem ações para se gerir o processo de IPM na GUARNAE-RJ por meio de uma equipe ou setor especializado.

Insta ressaltar que, com a redação dada pela Lei nº 13.491 (BRASIL, 2017), os crimes previstos nas demais legislações penais passam a ser da competência da esfera penal militar, conforme as condicionantes do inciso II do art. 9º do Código Penal Militar (BRASIL, 1969), e, portanto, podem implicar aumento das demandas investigativas nas OM, fato que ratifica a tese defendida neste ensaio acadêmico para uma gestão eficiente e condizente ao processo.

2.1 Especialização no processo com vistas à capacitação e à atualização

Ao se adotar a gestão por processos no Comando da Aeronáutica (COMAER), passou-se da visão clássica de uma administração funcional e altamente compartimentada para uma gestão sistêmica na busca por resultados mais efetivos e eficientes para se atingir a missão. Com o mapeamento de todos os processos, foi possível direcionar esforços para o resultado, promover uma mudança cultural integrada por meio da percepção pelo militar de sua contribuição com o todo, identificar com rapidez os problemas para se decidir, reduzir custos, facilitar a gestão do conhecimento e proporcionar a flexibilidade organizacional para lidar com os desafios (FERREIRA, 2014).

Nesse sentido, o processo de IPM, ainda que seja uma competência funcional e essencial à persecução penal daquele que praticar algum crime militar, não se constitui como atividade-fim do COMAER e, portanto, seria um processo de apoio dentro do macroprocesso de gestão e suporte na Cadeia de Valor da Instituição conforme a Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-1/2020 (BRASIL, 2020). Sendo assim, é preciso tratá-lo na prioridade condizente sem deixar de reconhecer, no entanto, a sua importância.

A cada vez que se escala uma equipe de uma OM sediada para um IPM, essa tem de dividir seus esforços entre o aprendizado normativo, a condução da investigação e as tarefas de seus setores, já que sempre se tem tal processo como algo novo. Essa divisão de esforços não agrega valor à missão do COMAER, pois a atividade-fim de cada OM sediada pode ser afetada em seus resultados, tanto no aspecto quantitativo e qualitativo, pela dispersão de esforços.

Para corroborar tal visão, recorre-se a um princípio básico da administração científica: divisão do trabalho. Em tal princípio, um dos pioneiros da ciência administrativa, Henri Fayol, afirma que a diferenciação e a especialização das tarefas conduziriam à maior eficiência na produção (MAXIMIANO, 2018), sendo assim, ao se concentrar a gestão do processo de IPM em uma equipe ou um setor jurídico especializado e permanente na GUARNAE-RJ, estaria se valendo da diferenciação já normatizada pela DCA 11-1/2020 (BRASIL, 2020), à medida que se especializariam, por meio de cursos e palestras, militares, com notório conhecimento jurídico, para que fossem os responsáveis pelas investigações ou, ao menos, acompanhassem todas as atividades de forma permanente.

Importante ressaltar que, por meio de uma reorganização interna voltada ao processo e com a delimitação do público-alvo, a GUARNAE-RJ reduziria os possíveis impactos de produtividade nas OM sediadas, pois se teriam militares capacitados para bem cumprir as investigações, além de propiciar uma atualização doutrinária permanente, fato que traria incontestemente eficiência na utilização dos recursos (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

2.2 Melhoria contínua por meio da Gestão do Conhecimento

A condução de um IPM requer bastante leitura de normas e um apoio jurídico presente, já que possui nuances que, se não forem consideradas, podem prejudicar a investigação ou, até mesmo, implicar nulidades ao inquérito.

Na GUARNAE-RJ, cada equipe que participa de um IPM normalmente realiza tal atividade entre uma ou duas vezes ao longo de sua carreira, sendo bastante comum que as horas investidas para aprender e conduzir este processo não signifiquem, necessariamente, um compartilhamento dessa experiência, tendo como principais causas o esquecimento natural dos envolvidos, a não especialização desse processo e a não existência de uma equipe ou setor para gerir as lições aprendidas.

Nesse sentido, a existência de um corpo jurídico especializado e permanente, seja uma equipe ou um setor, possibilitaria o desenvolvimento de uma gestão de conhecimento a fim de coletar, processar e partilhar todo o ativo de informação (ALENCAR; FONSECA, 2015) sobre o processo de IPM com vistas a mitigar eventuais erros ou omissões que comprometessem a investigação, além de fomentar uma construção dinâmica do aprendizado.

Importante destacar que a gestão de conhecimento se concentraria nos militares que viessem a compor tal equipe ou setor, já que a criação do conhecimento organizacional provém da amplificação das experiências e capacidades individuais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), sendo cada integrante essencial ao todo, ou seja, um verdadeiro corpo especializado.

A construção dinâmica do aprendizado é conceituada no mundo acadêmico como a espiral do conhecimento a qual é crescente e segue as fases da socialização, externalização, combinação e internalização, onde há interações entre conhecimento tácito e tácito, tácito e explícito, explícito e explícito, e explícito e tácito, respectivamente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para compreender as fases, são necessários os seguintes conceitos:

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. 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. (TAKEUCHI;NONAKA, 2008, p. 19)

Trazendo para o contexto do presente ensaio, a fase da socialização se daria por meio de trocas das experiências pessoais obtidas na condução do processo, enquanto a fase da externalização se daria com a criação de Normas Padrão de Ação (NPA) a partir dos conhecimentos tácitos anteriores. A fase de combinação estaria relacionada com a troca de conhecimentos, de modo formal e sistemático, entre todos os envolvidos e, por último, a fase da internalização na qual a equipe iria, por meio da fase anterior, apropriar-se de todo conhecimento para se reiniciar a espiral.

Portanto, percebe-se, pelo fato de não ser um processo rotineiro para equipe escalada, ou seja, não haver uma permanência no assunto que requeira uma revisão mais freqüente para solidificar o aprendizado, e pelo fato de não haver um compartilhamento e debate das lições aprendidas, que o conhecimento tácito é esquecido com certa rapidez e não é aproveitado para se criar a espiral do conhecimento.

Insta destacar que, no COMAER, o conhecimento explícito para o processo de IPM advém da Instrução do Ministério da Aeronáutica (IMA) 111-1/1980 (BRASIL, 1980), legislação anterior à Constituição Federal (CF) de 1988 (BRASIL, [2016]) e, portanto, desatualizada quanto às melhores práticas investigativas e quanto às evoluções normativas da persecução penal. Há ainda, como fonte de conhecimento explícito, o Manual de Polícia Judiciária Militar elaborado pelo MPM (BRASIL, 2019) que, importante ressaltar, não se originou de uma gestão interna do conhecimento.

Portanto, ao se concentrar o processo de IPM em um corpo jurídico especializado e permanente, se aumentaria a qualidade da investigação como um todo à medida que os erros ou omissões implicariam conhecimento tácito, que seguindo as fases anteriormente citadas e interagindo com o conhecimento explícito existente, faria surgir uma espiral de conhecimento de melhoria contínua na gestão desse processo.

3 CONCLUSÃO

Conforme contextualizado, o exercício da PJM, no âmbito das Forças Armadas Brasileiras, não se encontra devidamente estruturado, fato que prejudica a busca pela celeridade e efetividade da Justiça Militar, sobretudo quanto à condução dos IPM por militares de fora desse ramo jurídico, não capacitados e não atualizados quanto às

mais eficientes práticas investigativas ou que possuam, ao menos, um adequado assessoramento dentro de suas OM.

Ao se delimitar a análise à GUARNAE-RJ, verificou-se que, ao se escalar uma equipe para conduzir o processo de IPM, podem surgir impactos de produtividade nas OM sediadas, já que há a concomitância de tarefas. Constatou-se ainda que, para as equipes escaladas, a condução de um IPM é, normalmente, algo novo e que não se aproveitam as lições aprendidas para criar um ciclo de aprendizado.

Dessa forma, defendeu-se a tese de que a concentração dos IPM em um corpo jurídico permanente, no âmbito da GUARNAE-RJ, traz um aprimoramento na gestão desse processo. Argumentando-se, em um primeiro momento, que a especialização tornaria o processo mais eficiente devido à capacitação e à atualização doutrinária exclusivas para um público-alvo delimitado, sendo tal premissa sustentada pelo princípio da divisão do trabalho tão estudado em administração, o qual se mostrou altamente aplicável e vantajoso ao longo do último século, visto à sua contribuição ao progresso da humanidade.

Argumentou-se ainda que tal concentração permitiria a criação de uma gestão de conhecimento voltada para esse processo, aumentando a qualidade dos relatórios finais pela melhoria contínua advinda de um ciclo de aprendizado, traduzido, academicamente, como a espiral do conhecimento que tem seu reinício a partir do legado de experiências anteriores.

Assim, diante da contextualização apresentada e a posterior fundamentação dos pormenores sobre a tese, tem-se, como parecer final, que a implementação da solução proposta tem o potencial de contribuir para uma gestão institucional mais alinhada à Cadeia de Valor do COMAER na medida em que prioriza e otimiza o uso dos recursos, trazendo eficiência processual e fomentando uma gestão do conhecimento local que, ao ser expandida e combinada com as de outras GUARNAE, possibilitaria o aprimoramento adequado e atual aos militares envolvidos, à medida que institui, de forma embrionária, a profissionalização da Polícia Judiciária Militar e garante a efetividade da aplicação do Código Penal Militar, o que destacaria o COMAER como um exemplo a ser seguido pelas demais Forças Armadas Brasileiras.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Cléa Maria Machado de; FONSECA, João José Saraiva da. **Gestão do Conhecimento**. [S. l.]: Editora EGUS, 2015. E-book. Disponível em: <https://md.uninta.edu.br/geral/gestao-do-conhecimento/pdf/gestao-do-conhecimento.pdf>. Acesso em: 09 out. 2022.

BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, Gardênia; MOURÃO, Luciana (org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Editora Artmed, 2006. E-book. Disponível em: <https://grupoa.sharepoint.com/sites/ProduoDigital22/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FProduoDigital22%2FShared%20Documents%2FMateriais%5FComplementares%2FA%2FANDRADE%5FJairo%5FE%5FBorges%2FTreinamento%5FDesen%5FEduc%5FOrgs%5FTrabalho%2FLiberado%2FCap%5F01%2Epdf&parent=%2Fsites%2FProduoDigital22%2FShared%20Documents%2FMateriais%5FComplementares%2FA%2FANDRADE%5FJairo%5FE%5FBorges%2FTreinamento%5FDesen%5FEduc%5FOrgs%5FTrabalho%2FLiberado&p=true&ga=1>. Acesso em: 15 out. 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Coordenadoria Jurídica da Aeronáutica. Portaria nº 183/COJAER, de 12 de fevereiro de 1980. Aprova Instruções Padronizadoras de Inquérito Policial Militar (IMA 111-1). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1980.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 35/6SC, de 05 de junho de 2020. Aprova a reedição da Diretriz que dispõe sobre a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica – Volume I - Planejamento (DCA 11-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, DF, n. 102, 15 jun. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 08 out. 2022.

BRASIL. Decreto-lei nº 1.001, de 21 de outubro de 1969. Código Penal Militar. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1969. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del1001.htm. Acesso em: 08 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.491, de 13 de outubro de 2017. Altera o Código Penal Militar. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13491.htm. Acesso em: 08 out. 2022.

BRASIL. **Manual de polícia judiciária militar** / Ministério Público Militar, Ministério da Defesa, Comando da Marinha, Comando do Exército e Comando da Aeronáutica. – Brasília, DF: MPM, 2019. Disponível em: <https://www.mpm.mp.br/manualdepoliciajudiciariamilitar/>. Acesso em: 08 out. 2022.

FERREIRA, André Ribeiro. **Gestão de processos**; módulo 3. Brasília: ENAP/DDG, 2014. E-book. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%203%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos.pdf>. Acesso em: 09 out. 2022.

GORRILHAS, Luciano Moreira; MIGUEL, Cláudio Amim; BARBOSA, Márcio R. Alves. A Institucionalização da Polícia Judiciária Militar: uma necessidade premente. **Revista do Ministério Público Militar**, Brasília – DF, n. 26, p. 201-225, nov. 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.