



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2024

MAYRON AMARAL DE MELLO MARTINS, Cap Inf

**Gestão do conhecimento no emprego de tropa de Infantaria da Aeronáutica
durante a Intervenção Federal no Rio de Janeiro**

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2024

MAYRON AMARAL DE MELLO MARTINS, Cap Inf

Gestão do conhecimento no emprego de tropa de Infantaria da Aeronáutica durante a Intervenção Federal no Rio de Janeiro

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: Emprego da Força
Orientador: Rafael de Lima Santana, Maj Inf

Rio de Janeiro

2024

MAYRON AMARAL DE MELLO MARTINS, Cap Inf

**Gestão do conhecimento no emprego de tropa de Infantaria da Aeronáutica
durante a Intervenção Federal no Rio de Janeiro**

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

Aprovado por:

Pedro **Nolasco** Duarte, Maj Av
EAOAR

Rafael de Lima **Santana**, Maj Inf
EAOAR

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

A participação de tropa de Infantaria da Aeronáutica em Operações de Garantia da Lei e da Ordem, durante a Intervenção Federal no Rio de Janeiro, foi um episódio ímpar na história da Força Aérea Brasileira, deixando um legado de aprendizado sob a ótica de vários aspectos. Nesse contexto, podemos constatar que, notadamente, os aspectos logísticos e doutrinários podem ser mais explorados. Isso fica evidenciado com a constatação de alguns óbices contundentes, como a dificuldade de manutenção de viaturas e falta de manuais detalhando procedimentos de rotina. Portanto, defende-se a tese de que a gestão do conhecimento no emprego de tropa de Infantaria da Aeronáutica durante a Intervenção Federal no Rio de Janeiro é necessária, a fim de contribuir com operações militares futuras. Para tal, argumenta-se que é necessário criar mecanismos que registrem as dificuldades no campo logístico, atribuindo prazos e responsabilidades, com o fito de não nos depararmos novamente com os mesmos entraves. Em seguida, constata-se que a consolidação da doutrina desenvolvida durante as operações merece atenção especial do Comando de Preparo, que possui as ferramentas necessárias para traduzir em manuais as lições aprendidas. Dessa maneira, uma boa gestão do conhecimento no emprego de tropa de Infantaria da Aeronáutica durante a Intervenção federal no Rio de Janeiro é fundamental, a fim de dar às nossas tropas melhores condições de preparo e de emprego. Num contexto mais amplo, verifica-se que seria oportuno extrapolar esse estudo no âmbito do Ministério da Defesa, a fim de produzir legislações comuns para as três Forças.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Infantaria da Aeronáutica. Intervenção Federal. Garantia da Lei e da Ordem. Rio de Janeiro.

1 INTRODUÇÃO

A Intervenção Federal no estado do Rio de Janeiro foi uma medida extraordinária estabelecida pelo Decreto nº 9.288, de 16 de fevereiro de 2018, com o propósito de resolver um grave comprometimento da ordem pública. Essa intervenção representou a primeira vez, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, em que um ente federativo teve a autonomia limitada.

Para lidar com a complexidade dos desafios impostos, tornou-se necessário um esforço conjunto de secretarias do estado, Forças Armadas, órgãos de segurança pública (OSP), organizações governamentais e agências civis (Jonas, 2019).

Nesse contexto, a Infantaria da Aeronáutica, ao participar ativamente de missões de patrulhamento, vigilância e controle de áreas estratégicas, demonstrou sua capacidade de adaptação e prontidão para colaborar com outras forças armadas e agências de segurança. Além disso, a experiência adquirida nesse contexto reforçou a importância da cooperação interinstitucional e o desenvolvimento de estratégias integradas para lidar com desafios complexos de segurança em ambientes urbanos.

Atualmente, vivenciamos novamente um Decreto estabelecendo operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) no estado do Rio de Janeiro, mais especificamente nos portos e aeroportos, e verificamos que o legado da Intervenção Federal pode, ainda, ser explorado mais a fundo.

Diante do exposto, defende-se a tese de que a gestão do conhecimento no emprego de tropa de Infantaria da Aeronáutica durante a Intervenção Federal no Rio de Janeiro é necessária, a fim de contribuir com operações militares futuras.

Embasando a tese apresentada, o primeiro argumento demonstra que uma gestão do conhecimento eficiente aplicada aos aspectos logísticos é fundamental para que estes sejam aprimorados. Questões inerentes ao alojamento da tropa, pagamento de pessoal e gestão de materiais ainda apresentam oportunidades de melhoria idênticas ou superiores às vivenciadas durante a Intervenção Federal. Em outro viés, o segundo argumento aponta que aspectos doutrinários podem ser aperfeiçoados, como a atualização e publicação de manuais inerentes às táticas, técnicas e procedimentos utilizados durante a operação.

2 DESENVOLVIMENTO

O objetivo da Intervenção Federal foi integrar, cooperar e recuperar a capacidade operativa dos órgãos de Segurança Pública e baixar os índices de criminalidade em todo o Estado do Rio de Janeiro. Foram dez meses de ações planejadas, executadas pelo Gabinete de Intervenção Federal (GIF), e de incessante trabalho do Comando Conjunto (CCj). Simultaneamente à Intervenção Federal, no contexto da Operação de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), o CCj continuou operando em ações de segurança ostensiva e comunitária. Para se ter uma idéia da grandiosidade deste tipo de manobra militar, podemos citar a Operação Furacão. Dela participaram 18 mil militares e foram empregadas mil viaturas, além de diversos equipamentos (Hosana, 2019).

No âmbito da Força Aérea Brasileira (FAB), no que diz respeito ao emprego de tropa terrestre, verifica-se que a gestão do conhecimento oriundo desse tipo de operação, tanto no que concerne os aspectos logísticos, quanto na questão doutrinária, foi tratada, à época, pela Subchefia de Segurança e Defesa (SCSD), atual Subchefia de Preparo de Operações Terrestres (SPOT) do Comando de Preparo (COMPREP).

Nessa toada, dada a magnitude e complexidade deste tipo de operação, fica clara a necessidade da adoção de medidas para que o conhecimento proveniente desse episódio seja tratado de forma adequada, a fim de criar as condições para que a FAB esteja em constante atualização em termos de operações militares urbanas.

2.1 Os Aspectos Logísticos

A participação de tropa de Infantaria da Aeronáutica na Intervenção Federal do Rio de Janeiro demandou uma série de aspectos logísticos complexos e desafiadores. Dentre esses aspectos, destacou-se a necessidade de viaturas para o transporte de pessoal e equipamentos, local de alojamento adequado, suprimento de alimentos, água, pagamento de pessoal e outros recursos essenciais para garantir a sustentação das operações.

Outro ponto a ser levantado diz respeito sobre a importância da adaptabilidade e agilidade nas operações militares modernas, especialmente em

contextos como o das operações de Garantia da Lei e da Ordem. A capacidade de resposta rápida às novas exigências logísticas e operacionais é essencial para o sucesso dessas operações, especialmente quando tropas como a Infantaria da Aeronáutica precisam se ajustar a papéis que podem diferir de suas funções tradicionais, como a segurança de instalações em comparação com operações de combate urbano. Essa adaptação requer treinamento especializado e flexibilidade por parte das unidades militares envolvidas (McChrystal, 2015).

Nesse contexto, alguns óbices apresentaram-se de maneira contundente, como por exemplo: inexistência nos Esquadrões de Material Bélico da FAB de coletes balísticos nível III (capazes de suportar impacto de projéteis calibre 7,62 mm - usados pelas forças oponentes), em quantidade suficiente para mobiliar sequer um Pelotão de Infantaria da Aeronáutica (aproximadamente 30 homens); dificuldade e custo elevado de manutenção das viaturas do tipo Marruá, utilizadas pelos Grupos de Segurança e Defesa (GSD) e adjudicadas ao Batalhão GLO; e alojamentos em condições precárias para manter por aproximadamente um ano em regime de internato os efetivos empregados nas operações.

No entanto, a fim de cumprir a Tarefa de Força Aérea de Apoio às Ações do Estado (ApAE), no que tange às Operações de GLO (Brasil, 2020), foram adotadas medidas para mitigar os problemas citados acima. A FAB, por meio do GIF, conseguiu um empréstimo junto à Marinha do Brasil (MB) de coletes balísticos nível III para mobiliar uma Companhia (aproximadamente 120 homens); O Grupamento de Apoio do Galeão (GAP-GL) buscou processos licitatórios para realizar a manutenção das viaturas com empresas terceirizadas e obras de caráter superficial foram realizadas nos alojamentos para melhor atender à tropa.

Contudo, voltemo-nos para o cerne deste trabalho, qual seja, quais ações foram adotadas para gerir o conhecimento das lições aprendidas neste episódio real.

Por meio do Decreto Presidencial nº 11.765/23, de 1º de novembro de 2023, hoje, vivemos novamente a realidade de uma Operação de Garantia da Lei e da Ordem no estado do Rio de Janeiro. Notadamente, esta operação possui características um pouco distintas, como atuação restrita aos portos e aeroportos e condução das operações de forma mais compartimentada pela MB e FAB. Apesar disso, cuida-se mais uma vez de uma operação terrestre com emprego de Tropa de Infantaria da Aeronáutica.

Outrossim, verifica-se que na GLO atual, alguns dos óbices presentes em 2018 ainda perduram, como por exemplo: Instalações precárias para alojar a tropa, dificuldade de manutenção de viaturas e questões inerentes ao pagamento de pessoal.

Portanto, diante do exposto acima, reiteramos o argumento de que é necessário criar mecanismos mais eficientes, além dos simples relatórios finais de missão já existentes, como grupos de trabalho ou comissões que registrem as dificuldades no campo logístico, atribuindo prazos e responsabilidades para saná-las, com o fito de que, futuramente, não nos deparemos com os mesmos entraves.

2.2 Os Aspectos Doutrinários

Tradicionalmente voltada para a defesa de instalações aeroportuárias e outras áreas estratégicas, a Infantaria da Aeronáutica expandiu seu papel para incluir operações de segurança pública em apoio às forças de segurança estaduais nas ações de ApAE durante a Intervenção Federal no Rio de Janeiro.

Diante dos desafios de uma cidade marcada pela violência e pela criminalidade, a infantaria desenvolveu novas táticas e estratégias, integrando-se de maneira mais eficaz com outras forças de segurança e adotando abordagens mais flexíveis e adaptáveis. Vale consignar que, a Tropa de Infantaria da Aeronáutica, por conta dos efetivos empregados, normalmente um Pelotão (aproximadamente 30 homens) por operação, atuava sempre sob o comando operacional da MB ou do Exército Brasileiro (EB). Segundo Rossato (2014), a interoperabilidade sempre foi a razão de existir do Ministério da Defesa. Dessa forma, faz muito sentido a inserção de tropas da FAB dentro de Unidades Militares da MB ou do EB.

Nesse cenário, conforme o conceito de *benchmarking* apresentado por Camp (1989), que consiste em identificar, analisar e adaptar as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial, houve uma evolução doutrinária nas táticas, técnicas e procedimentos aplicados pela tropa da FAB, uma vez que havia intensa troca de experiência com militares das Forças Singulares.

Alguns manuais evoluíram, abrangendo novos procedimentos, como por exemplo o Manual do Comando da Aeronáutica de Posto de Bloqueio e Controle de

Vias (MCA 125-7), que incorporou conceitos empregados durante as operações. No entanto, verifica-se que num olhar mais amplo, a tradução da experiência adquirida em doutrina escrita ainda foi muito tímida.

Podemos tomar como exemplo, mais uma vez, a atuação nos dias de hoje de tropa de Infantaria da Aeronáutica nas Operações GLO nos portos e aeroportos. Verificou-se que, ainda, não existia um manual normatizando os procedimentos de revista de pessoal, veicular e nem de patrulhamento motorizado. Procedimentos estes, rotineiramente realizados durante a Intervenção Federal, regulados à época por Procedimentos Operacionais Padrão (POP), que não foram traduzidos em manuais.

Segundo Canguilhem (1943), doutrina é um conjunto de ideias, teorias e práticas que orientam a compreensão e a abordagem de determinado campo de conhecimento. Para Canguilhem, a doutrina não é estática, mas sim dinâmica, evoluindo conforme novas descobertas e perspectivas que surgem ao longo do tempo. Da mesma forma, observamos que a *expertise* adquirida com a participação de tropa da FAB nas operações GLO no Rio de Janeiro está em mutação, num processo natural, decorrente da participação da tropa em novas operações.

Assim, com base nos elementos expostos acima, verifica-se que a tradução da doutrina desenvolvida com a participação de tropa de Infantaria da Aeronáutica em Operações GLO merece atenção especial da SPOT, que por meio da sua Divisão de Doutrina pode utilizar, inclusive, o pessoal envolvido na operação em curso para traduzir em manuais as lições aprendidas.

3 CONCLUSÃO

A participação da Infantaria da Aeronáutica nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem durante a Intervenção Federal no Rio de Janeiro foi um episódio importantíssimo na história recente da FAB. Inserida num contexto de interoperabilidade e de constante evolução, nossa tropa foi colocada à prova, em situações reais de combate em diversas ocasiões.

No entanto, ainda hoje, podemos observar que com o decreto de mais uma Operação GLO no Rio de Janeiro alguns aspectos logísticos e doutrinários podem ser aprimorados.

Primeiramente, destrinchando os fatores logísticos, observamos que, criando comissões ou grupos de trabalho que registrem os fatores de sucesso ou oportunidades de melhoria nas operações, atribuindo prazos e responsabilidades, em substituição aos simples relatórios finais de missão, evitaremos que algumas questões permaneçam inalteradas ou em situação pior do que antes de operações de grande vulto, como a Intervenção Federal no Rio de Janeiro.

Subsequentemente, aprofundando-nos no aspecto doutrinário, vimos que alguns manuais sofreram adequações advindas da experiência da Intervenção Federal no Rio de Janeiro. Contudo, alguns procedimentos ainda carecem de normatização. Sendo o COMPREP, por meio de sua Divisão de Doutrina, um ator importante no processo de solidificação desse conhecimento, com sua tradução em manuais.

Dessa maneira, os benefícios de uma gestão eficiente do conhecimento, especialmente no contexto dos aspectos logísticos e doutrinários relacionados ao emprego de tropa de Infantaria da Aeronáutica, durante a Intervenção Federal no Rio de Janeiro, se refletirão positivamente em operações militares futuras.

Por último, num contexto mais amplo, até mesmo o Ministério da Defesa (MD) poderia ser chamado a integrar esse estudo sobre a gestão do conhecimento no emprego de tropas federais em Operações GLO. A produção de manuais padronizados para as três Forças Armadas, considerando que atualmente existem legislações específicas para cada uma, seria uma medida importante no contexto das operações conjuntas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria nº 1.224/GC3, de 10 de novembro de 2020. Aprova a reedição da Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira - Volume 2. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 205, f. 14971, 12 nov. 2020.

CANGUILHEM, G. **O Normal e o Patológico**. Rio de Janeiro. Ed. Forense Universitária. 6. ed. 2006. Disponível em: <https://app.uff.br/slab/uploads/GeorgesCanguilhemONormaleoPatologico.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2024.

CAMP, R. **Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance**. Nova York. Ed. Quality Press. 1. ed. 1989.

HOSANA, A. O legado da Intervenção Federal para o Estado do Rio de Janeiro. **ECOBRAVO**. Rio de Janeiro, publicação anual, nº 10, p. 08-23, agosto. 2019. Disponível em: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/ECO/article/view/2709>. Acesso em: 02 mar. 2024.

JONAS, O. S. F. A Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro. **Doutrina Militar Terrestre**. Rio de Janeiro, ano 007, nº 017, p. 06-13, jan. /mar. 2019. Disponível em: <https://ebrevistas.eb.mil.br/DMT/issue/view/157>. Acesso em: 01 mar. 2024.

MC.CHRYSTAL, S. **Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World**. Nova York. Ed. Portfolio Penguin. 1 ed. 2015. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=wQ2hCgAAQBAJ&pg=PT42&hl=ptBR&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 03 mar. 2024.

ROSSATO, N. L. **Interoperabilidade entre as forças armadas é tema de seminário em Brasília**. 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/ultimas-noticias/interoperabilidade-entre-as-forcas-armadas-e-tema-de-seminario-em-brasil>. Acesso em: 11 mar. 2024.