



**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO  
ESCOLA MARECHAL CASTELO BRANCO**

Maj Inf MAURICIO VALENÇA DA CRUZ

**A preparação do contingente para integrar Força  
Internacional de Paz: uma proposta de preparo do  
contingente do Exército Brasileiro, em missões de paz  
sob a égide da ONU, com enfoque na Coordenação  
Civil-Militar (CIMIC)**



Rio de Janeiro

2010



Maj Inf MAURICIO VALENÇA DA CRUZ

**A preparação do contingente para integrar Força  
Internacional de Paz: uma proposta de preparo do  
contingente do Exército Brasileiro, em missões de paz sob  
a égide da ONU, com enfoque na Coordenação Civil-Militar  
(CIMIC)**

Tese apresentada à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências Militares.

Orientador: Gen Bda R1 LUIZ EDUARDO ROCHA PAIVA

Rio de Janeiro

2010

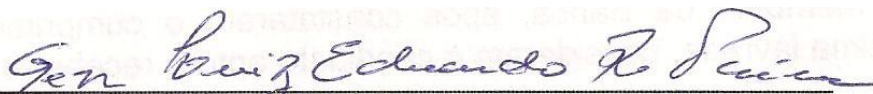
Maj Inf MAURICIO VALENÇA DA CRUZ


**A preparação do contingente para integrar Força  
Internacional de Paz: uma proposta de preparo do  
contingente do Exército Brasileiro, em missões de paz sob  
a égide da ONU, com enfoque na Coordenação Civil-Militar  
(CIMIC)**


Tese apresentada à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências Militares.

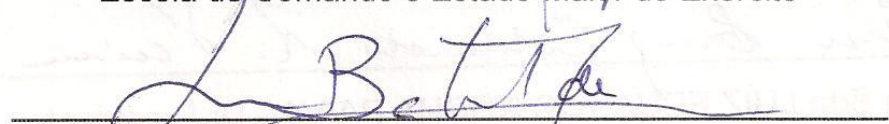
Aprovado em 7 de outubro de 2010.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Gen Bda Luiz Eduardo Rocha Paiva - Dr Presidente

  
Cel Art Fernando Antonio Novaes D'Amico - Dr Membro

  
Ten Cel Eng Paulo Alípio Branco Valença - Dr Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

  
Ten Cel Art Luciano Batista de Lima - Dr Membro  
Cmndo AD/1

  
Ten Cel Inf Alexandre Guerra - Dr Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha esposa Bianca e meus filhos Mauricio, Alexandre e Ana Beatriz. Uma sincera homenagem pelo amor, carinho e compreensão demonstrados durante a realização deste trabalho, que me deram suporte e força para prosseguir adiante em meu projeto.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelo amparo, pela proteção, pela força e pela inspiração concedidos à minha família, em todos os momentos desta jornada terrena.

Ao Gen Bda R1 LUIZ EDUARDO ROCHA PAIVA, por ter sido voluntário a participar da execução deste trabalho; pela orientação inteligente, segura e serena; e pelo incentivo, pela confiança e pela dedicação demonstrados durante todas as fases deste projeto.

Ao Cel Art R1 FERNANDO ANTÔNIO NOVAES D'AMICO, por aceitar o convite de participar da banca e pelo total apoio demonstrado desde o início do trabalho.

Ao Cel Cav HERTZ PIRES DO NASCIMENTO, pela camaradagem e apoio demonstrados em todos os momentos.

A meus pais, BARTHOLOMEU FERREIRA DA CRUZ FILHO e MARIA DEOLINDA VALENÇA DA SILVA, por terem visualizado a importância dos estudos, tendo priorizado a educação dos filhos em detrimento de seus próprios interesses; por terem dado o exemplo de força de vontade, abnegação, dedicação, honestidade e responsabilidade; e pelo amor e apoio incondicionais demonstrados durante toda a minha vida.

A meus irmãos ANDRÉ LUIZ VALENÇA DA CRUZ e FELIPE LOPES DA CRUZ, pelas orientações metodológicas seguras, objetivas e pertinentes, muito úteis para a fundamentação deste trabalho.

À minha amada esposa BIANCA FRANCO RABELO VALENÇA DA CRUZ, pelo amor e carinho demonstrados; por estar ao meu lado em todos os momentos, abdicando de sua vida profissional pelo bem da família; por ter sido sempre uma mãe exemplar – “porto seguro” para os nossos filhos; e por ter sido uma mulher guerreira, assumindo o papel de pai nos meus períodos de ausência.

Aos meus amados filhos MAURICIO, ALEXANDRE E ANA BEATRIZ, pela total compreensão e apoio à conclusão deste trabalho.

A toda a minha família, em Brasília, em Goiânia e no Rio de Janeiro, pelo incentivo em todos os momentos.

“Entendo que as ações de Cooperação e Coordenação Civil-Militar são uma forma de operar psicologicamente o ambiente e que estas ações necessitam ser planejadas no mais alto nível... Hoje, o prestígio da missão se encontra nas mãos dos militares de CIMIC.” (Gen Santos Cruz)

## RESUMO

Este trabalho analisa a preparação dos contingentes do Exército Brasileiro em missões de paz sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU), com enfoque na Coordenação Civil-Militar (CIMIC). Ao apreciar os vários aspectos de uma Operação de Paz, verifica-se que a dimensão humana passou a se constituir num relevante fator de decisão. O Brasil vem atuando na Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH) de maneira empírica na coordenação com os civis, carecendo de uma doutrina própria e consolidada. Desse modo, o autor estuda a doutrina atual de CIMIC na Organização das Nações Unidas (ONU), na Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e em outros países. Também são analisados conflitos recentes, onde a coordenação com os civis foi fator decisivo para o resultado final das operações, como as experiências na Somália, no Kosovo e no Iraque. O “modus operandi” brasileiro em CIMIC também é profundamente estudado. Nesse contexto, é demonstrada a importância da análise do ambiente para a preparação adequada dos contingentes para atuar no ramo da coordenação civil-militar. O preparo, com base em lições aprendidas no Haiti e em experiências e doutrinas estrangeiras, foi eleito pelo autor como ponto de partida para a formulação da doutrina CIMIC no âmbito do Exército Brasileiro. Desse modo, é apresentado um Plano de Preparo, que visa a melhorar a preparação básica e a específica e, ao mesmo tempo, desenvolver uma doutrina de CIMIC genuinamente nacional. São apresentadas, ainda, algumas conclusões sobre o assunto, que podem servir como subsídios para estudos futuros.

Palavras-chave: Operações de Paz. Preparo. Coordenação Civil-Militar.

## **ABSTRACT**

This study examines the preparation of Brazilian Army troops in UN peacekeeping missions, focusing on Civil-Military Coordination (CIMIC). When analyzing the various aspects of a Peace Operation, it seems that the human dimension began to represent an important decision factor. Brazil has been working in the UN Mission for Stabilization in Haiti (MINUSTAH) empirically in coordination with the civilians, lacking a consolidated national doctrine. Thereby, the author examines the current doctrine of CIMIC at the United Nations (UN), in North Atlantic Treaty Organization (NATO) and in other countries. Recent conflicts are also analyzed, where coordination with the civilians was a decisive factor for the outcome of the operations, such as experiences in Somalia, Kosovo and Iraq. The Brazilian “modus operandi” in CIMIC is deeply studied as well. In this context, it is demonstrated the importance of environmental analysis for the adequate preparation of the troops to act in branch of the civil-military coordination. The preparation, based on lessons learned in Haiti and foreign experiences and doctrines, was elected by the author as a starting point for the formulation of Brazilian Army CIMIC doctrine. Thus, a Preparation Plan is presented, which aims to improve basic and specific preparation and at the same time, to develop a genuine national CIMIC doctrine. The work also presents some conclusions on the matter, which may serve as input for future studies.

**Keywords:** Peace Operations. Preparation. Civil-Military Coordination.



## LISTA DE FIGURAS

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Figura 1  | Passos para a formulação da tese.....                               | 39  |
| Figura 2  | Desdobramento da KFOR.....  | 80  |
| Figura 3  | Área de atuação das ONG.....  | 101 |
| Figura 4  | As operações de Assuntos Cíveis nos EUA.....                        | 114 |
| Figura 5  | Relacionamento nas Operações Cíveis-Militares (EUA).....            | 115 |
| Figura 6  | Análise do terreno e das considerações cíveis (EUA).....            | 121 |
| Figura 7  | Forma de atuação das organizações CIMIC na OTAN.....                | 136 |
| Figura 8  | Organograma do CCOE.....  | 138 |
| Figura 9  | Módulo de ligação CIMIC.....  | 140 |
| Figura 10 | Tipos de CIMIC (Canadá).....  | 144 |
| Figura 11 | Relacionamento civil-militar (Canadá).....                          | 147 |
| Figura 12 | Processo e conceito de planejamento CIMIC no Canadá.....            | 148 |
| Figura 13 | Exemplo de processo de planejamento CIMIC.....                      | 149 |
| Figura 14 | Página da intranet (dados estatísticos de ajuda humanitária).....   | 170 |
| Figura 15 | Atividades do SIDOMT.....   | 175 |
| Figura 16 | Organograma da Divisão de Missão de Paz do COTER.....               | 187 |
| Figura 17 | Cronograma do preparo do BRABATT 2/13º Contingente.....             | 201 |
| Figura 18 | Organização do EAOP.....  | 205 |
| Figura 19 | Diagrama da preparação brasileira atual em CIMIC.....               | 241 |
| Figura 20 | Ciclo do Preparo em CIMIC (proposta).....                           | 243 |
| Figura 21 | Relação CIMIC/Assuntos Cíveis no EB.....                            | 253 |
| Figura 22 | Integração de esforços para a conquista da população (CG civil).... | 254 |
| Figura 23 | Esboço da integração de esforços em uma atividade CIMIC.....        | 254 |

## LISTA DE QUADROS

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Quadro 1  | Operacionalização das variáveis.....                              | 36  |
| Quadro 2  | Características organizacionais das ONG e Forças Militares.....   | 103 |
| Quadro 3  | Participação do contingente americano em missões de paz.....      | 120 |
| Quadro 4  | Possibilidade de emprego da Força Terrestre.....                  | 156 |
| Quadro 5  | Extrato do QCP do BRABATT 1/13º Contingente.....                  | 158 |
| Quadro 6  | Extrato do QCP do BRABATT 2/13º Contingente.....                  | 158 |
| Quadro 7  | Extrato do QCP do BRABATT 2/14º Contingente.....                  | 159 |
| Quadro 8  | Extrato do QCP do BRABATT 2/14º Contingente (Pel Cmdo).....       | 159 |
| Quadro 9  | Organização da Seç de As Civ do BRABATT 1/12º Contingente.....    | 159 |
| Quadro 10 | Quadro de Controle Diário de Distribuição.....                    | 170 |
| Quadro 11 | Requisição de Material.....                                       | 171 |
| Quadro 12 | Fases do SIDOMT.....  | 176 |
| Quadro 13 | Divisão de responsabilidades da seção de doutrina da 3ª SCh/EME.. | 177 |
| Quadro 14 | Oficinas diurnas nível Pel do EBOP.....                           | 203 |
| Quadro 15 | Oficinas noturnas nível Pel do EBOP.....                          | 203 |
| Quadro 16 | Oficinas diurnas nível SU do EBOP.....                            | 203 |
| Quadro 17 | Instruções sobre CIMIC na preparação do contingente.....          | 206 |
| Quadro 18 | Análise dos ambientes interno e externo para a CIMIC.....         | 221 |
| Quadro 19 | Pontuação para o preenchimento da matriz SWOT.....                | 222 |
| Quadro 20 | Registro de lição aprendida Nr 60.....                            | 232 |
| Quadro 21 | Registro de lição aprendida Nr 135.....                           | 232 |
| Quadro 22 | Registro de lição aprendida Nr 173.....                           | 233 |
| Quadro 23 | Registro de lição aprendida Nr 125.....                           | 233 |
| Quadro 24 | Registro de lição aprendida Nr 169.....                           | 234 |
| Quadro 25 | Registro de lição aprendida Nr 137.....                           | 234 |
| Quadro 26 | Registro de lição aprendida Nr 150.....                           | 235 |
| Quadro 27 | Pontuação da matriz SWOT.....                                     | 247 |

## LISTA DE TABELAS

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Tabela 1  | Conhecimento sobre o manual de Assuntos Cíveis.....                 | 198 |
| Tabela 2  | Indicadores sobre a preparação específica em CIMIC.....             | 208 |
| Tabela 3  | Pontos fortes e deficiências do contingente brasileiro na MINUSTAH. | 216 |
| Tabela 4  | Ameaças e oportunidades do cenário no Haiti.....                    | 219 |
| Tabela 5  | Matriz SWOT (deficiências X ameaças).....                           | 223 |
| Tabela 6  | Matriz SWOT (deficiências X oportunidades.....                      | 223 |
| Tabela 7  | Matriz SWOT (pontos fortes X ameaças).....                          | 224 |
| Tabela 8  | Matriz SWOT (pontos fortes X oportunidades).....                    | 225 |
| Tabela 9  | Resultado final da matriz SWOT (CIMIC) do 10º Contingente.....      | 225 |
| Tabela 10 | Quesito 1 – conhecimento sobre o manual de Assuntos Cíveis.....     | 227 |
| Tabela 11 | Quesito 2 – importância da CIMIC para a missão.....                 | 227 |
| Tabela 12 | Quesito 3 – necessidade da CIMIC durante a missão.....              | 228 |
| Tabela 13 | Quesito 4 – preparação para as missões de CIMIC.....                | 228 |
| Tabela 14 | Quesito 5 – fontes de consulta a CIMIC no Brasil.....               | 228 |
| Tabela 15 | Quesito 6 – Necessidade de ensino dos As Civ/CIMIC nos EE.....      | 229 |
| Tabela 16 | Quesito 7 – Necessidade de criação de uma OM de As Civ/CIMIC....    | 229 |
| Tabela 17 | Modelo de matriz SWOT.....  | 247 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|                  |  |
|------------------|--|
| AAA              | Atributos da Área Afetiva                              |
| ACISO            | Ações Cívico-Sociais                                   |
| ACNUR            | Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados |
| AGNU             | Assembléia Geral das Nações Unidas                     |
| AJP-9            | Manual de CIMIC da OTAN                                |
| AL               | Agência Líder  |
| AMAN             | Academia Militar das Agulhas Negras                    |
| AoR              | Area of Responsibility                                 |
| AOR              | Área Operacional de Responsabilidade                   |
| As Civ           | Assuntos Cívicos                                       |
| BCT              | Brigade Combat Team                                    |
| Bda              | Brigada  |
| BI F Paz         | Batalhão de Infantaria de Força de Paz                 |
| BPEB             | Batalhão de Polícia do Exército de Brasília            |
| BRABATT          | Brazilian Battalion                                    |
| Btl              | Batalhão   |
| Btl As Civ       | Batalhão de Assuntos Cívicos                           |
| Btl Op Psico     | Batalhão de Operações Psicológicas                     |
| C2               | Comando e Controle                                     |
| C <sup>3</sup> M | Cooperação e Coordenação Civil-Militar                 |
| CAAdEx           | Centro de Avaliação de Adestramento do Exército        |
| CARICOM          | Comunidade do Caribe                                   |
| CCE              | Centro de Controle de Evacuados                        |
| CCOE             | CIMIC Centre of Excellence                             |
| CCOPAB           | Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil          |
| C Ex             | Corpo de Exército                                      |
| CG               | Centro de Gravidade                                    |
| Cia              | Companhia  |
| Cia Fuz          | Companhia de Fuzileiros                                |
| CICV             | Comitê Internacional da Cruz Vermelha                  |
| CIMIC            | Coordenação Civil-Militar                              |
| CI Op Paz        | Centro de Instrução de Operações de Paz                |

|             |   |
|-------------|---|
| CLM         | Módulo de Ligação CIMIC                         |
| CLPL        | Comunidade dos Países de Língua Portuguesa      |
| CMCOORD     | Coordenação Civil-Militar (ONU)                 |
| CML         | Enlace Civil-Militar                            |
| C Mil A     | Comando Militar de Área                         |
| CMO         | Comando Militar do Oeste                        |
| CMS         | Apoio Civil-Militar                             |
| Cmt Btl     | Comandante de Batalhão                          |
| COCM        | Centro de Operação Civil-Militar                |
| Com Soc     | Comunicação Social                              |
| CONDOP      | Condicionantes Doutrinárias e Operacionais      |
| COTER       | Comando de Operações Terrestres                 |
| CPTM        | Core Predeployment Training Material            |
| CSNU        | Conselho de Segurança das Nações Unidas         |
| DAMEPLAN    | Dados Médios de Planejamento                    |
| DE          | Divisão de Exército                             |
| DECEX       | Departamento de Educação e Cultura do Exército  |
| DFS         | Department of Field Support                     |
| DH          | Direitos Humanos                                |
| DICA        | Direito Internacional dos Conflitos Armados     |
| DIH         | Direito Internacional Humanitário               |
| DIREX       | Direção do Exercício                            |
| Div         | Divisão   |
| Div Mis Paz | Divisão de Missão de Paz                        |
| DPKO        | Department of Peacekeeping Operations           |
| EAOP        | Estágio Avançado de Operações de Paz            |
| EAU         | Emirados Árabes Unidos                          |
| EB          | Exército Brasileiro                             |
| EBOP        | Estágio Básico de Operações de Paz              |
| ECEMAR      | Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica |
| ECEME       | Escola de Comando e Estado-Maior do Exército    |
| ECOSOC      | Conselho Econômico e Social                     |
| EE          | Estabelecimento(s) de Ensino                    |

|            |  |
|------------|--|
| EGN        | Escola de Guerra Naval                           |
| EM         | Estado-Maior                                     |
| EME        | Estado-Maior do Exército                         |
| ENGCOY     | Companhia de Engenharia                          |
| EsAO       | Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais            |
| EUA        | Estados Unidos da América                        |
| Ex Cmp     | Exército de Campanha                             |
| FAB        | Força Aérea Brasileira                           |
| FM         | Field Manual                                     |
| FOROP      | Força Oponente                                   |
| FT         | Força Tarefa                                     |
| FTC        | Força Terrestre Componente                       |
| F Ter      | Força Terrestre                                  |
| FTTOT      | Força Terrestre do Teatro de Operações Terrestre |
| G3         | Oficial/Seção de Operações                       |
| G4         | Oficial/Seção de Logística                       |
| G9         | Oficial/Seção de Assuntos Cívicos/CIMIC          |
| G10        | Oficial/Seção de Comunicação Social              |
| Gab Cmt Ex | Gabinete do Comandante do Exército               |
| GLO        | Garantia da Lei e da Ordem                       |
| GOP        | Grupo de Operações Psicológicas                  |
| GT         | Grupo de Trabalho                                |
| HNS        | Apoio da Nação Anfitriã                          |
| HoM        | Head of Mission                                  |
| HQ         | Headquarter                                      |
| IMPP       | Integrated Mission Planning Process              |
| IMTF       | Integrated Mission Task Force                    |
| INTERFET   | Força Internacional para o Timor Leste           |
| Intlg      | Inteligência                                     |
| IP         | Instruções Provisórias                           |
| IRAO       | Immediaty Relief Activity Project                |
| J4         | Oficial/Seção de Logística                       |
| KFOR       | Kosovo Force                                     |

|          |   |
|----------|---|
| LDS      | Local de Destino Seguro                                     |
| MD       | Ministério da Defesa  |
| MECA     | Módulo Especial de Combate Avançado                         |
| MEM      | Meios de Emprego militar                                    |
| MINUCI   | Missão das Nações Unidas na Costa do Marfim                 |
| MINUGUA  | Missão das Nações Unidas na Guatemala                       |
| MINUSTAH | Missão das Nações Unidas para Estabilização no Haiti        |
| MNB      | Multinational Brigade                                       |
| MNC      | Corpo de Exército da Força Multinacional no Iraque          |
| MNF      | Força Multinacional no Iraque                               |
| MONUA    | Missão de Observação das Nações Unidas em Angola            |
| MOU      | Memorando de Entendimento                                   |
| MRE      | Ministério das Relações Exteriores                          |
| MSF      | Médicos Sem Fronteiras                                      |
| NI       | Nota de Instrução   |
| OBA      | Operações de Busca e Apreensão                              |
| OCA      | Observador, Controlador e Avaliador                         |
| OCD      | Operações de Controle de Distúrbios                         |
| OCHA     | Escritório da ONU para coordenação de assuntos humanitários |
| OCM      | Operação Civil-Militar                                      |
| OEA      | Organização dos Estados Americanos                          |
| OED      | Organização Militar para Experimento da Doutrina            |
| OG       | Organização(ões) Governamental(is)                          |
| OI       | Organização(ões) Intrenacional(is)                          |
| OM       | Organização(ões) Militar(es)                                |
| OMPM     | Operações de Manutenção de Paz Multidimensional             |
| ONG      | Organização(ões) Não-Governamental(ais)                     |
| ONU      | Organização das Nações Unidas                               |
| ONUC     | Operações das Nações Unidas no Congo                        |
| ONUCA    | Missão das Nações Unidas para a América Central             |
| ONUGIL   | Grupo de Observadores das Nações Unidas no Líbano           |
| ONUSAL   | Missão das Nações Unidas em El Salvador                     |
| OP       | Operação(ões) de Paz  |

|        |   |
|--------|---|
| Op Psi | Operações Psicológicas                              |
| OPV    | Organização Privada Voluntária                      |
| ORC    | Operações de Resposta à Crise                       |
| OSCE   | Organização para a Segurança e Cooperação na Europa |
| OTAN   | Organização do Tratado do Atlântico Norte           |
| QC     | Quadro de Cargos                                    |
| QCP    | Quadro de Cargos Previstos                          |
| QDM    | Quadro de Dotação de Material                       |
| QO     | Quadro de Organização                               |
| PBCE   | Ponto de Bloqueio e Controle de Estradas            |
| PBCVU  | Ponto de Bloqueio e Controle de Vias Urbanas        |
| PD     | Ponto Decisivo                                      |
| Pel    | Pelotão   |
| Pel E  | Pelotão de Engenharia                               |
| PF     | Ponto Forte   |
| PIM    | Programa de Instrução Militar                       |
| PKSOI  | Peacekeeping and Stability Operations Institute     |
| PLADIS | Plano de Disciplinas                                |
| PNH    | Polícia Nacional Haitiana                           |
| POTI   | Peace Operations Training Institute                 |
| PRD    | Projeto de Revisão Doutrinária                      |
| PRSO   | Projeto de Revisão Sistêmica Operacional            |
| PRT    | Provincial Rebuilding Team                          |
| QC     | Quadro de cargos                                    |
| QCP    | Quadro de Cargos Previstos                          |
| QG     | Quartel-General                                     |
| QIP    | Quick Impact Project                                |
| QO     | Quadro de Organização                               |
| RH     | Recursos Humanos                                    |
| ROB    | Requisitos Operacionais Básicos                     |
| SCE    | Apoio ao Entorno Civil                              |
| SIDOMT | Sistema de Doutrina Militar Terrestre               |
| SIPLEX | Sistema de Planejamento do Exército                 |



|          |   |
|----------|---|
| SISLAPAZ | Sistema de Lições Aprendidas de Operações de Paz            |
| SITREP   | Situation Report  |
| SRSG     | Representante Especial do Secretário Geral                  |
| STF      | Apoio do Entorno Civil à Força                              |
| SU       | Subunidade  |
| SWOT     | Strenght, Weakness, Opportunities and Threats               |
| TES      | Training and Evaluation Service                             |
| TO       | Teatro de Operações   |
| TOT      | Teatro de Operações Terrestre                               |
| TRADOC   | Comando de Adestramento e Doutrina                          |
| TSE      | Tribunal Superior Eleitoral                                 |
| Tu       | Turma   |
| UE       | União Europeia  |
| UNAMET   | Missão das Nações Unidas no Timor Leste                     |
| UNAVEM   | Missão de Verificação das Nações Unidas em Angola           |
| UNCT     | United Nations Country Team                                 |
| UNFICYP  | Missão de Paz das Nações Unidas no Chipre                   |
| UNITA    | União Nacional para a Independência Total de Angola         |
| UNMA     | Missão das Nações Unidas em Angola                          |
| UNMIK    | Missão Autônoma Civil das Nações Unidas no Kosovo           |
| UNMIS    | Missão das Nações Unidas no Sudão                           |
| UNMISSET | Missão das Nações Unidas de Apoio ao Timor Leste            |
| UNOA     | Escritório das Nações Unidas em Angola                      |
| UNOCI    | Operação das Nações Unidas na Costa do Marfim               |
| UNOSOM   | Operação das Nações Unidas na Somália                       |
| UNPOL    | Polícia das Nações Unidas                                   |
| UNPROFOR | Força de Proteção das Nações Unidas na EX-Iugoslávia        |
| UNSCOB   | Comissão Especial das Nações Unidas para os Balcãs          |
| UNTAET   | Administração de Transição das Nações Unidas no Timor Leste |
| URSS     | União das Repúblicas Socialistas Soviéticas                 |
| USARC    | United States Army Reserve Command                          |
| USASOC   | U.S. Army Special Operations Command                        |
| USC      | Congresso Somali Unido                                      |

## SUMÁRIO

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1       | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | 24 |
| 2       | <b>REFERENCIA CONCEITUAL</b> .....  | 27 |
| 2.1     | TEMA .....  | 27 |
| 2.2     | PROBLEMA.....   | 27 |
| 2.2.1   | Alcances e limites.....   | 28 |
| 2.3     | JUSTIFICATIVA.....  | 29 |
| 2.4     | CONTRIBUIÇÕES.....  | 30 |
| 3       | <b>REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....   | 32 |
| 3.1     | OBJETIVOS.....  | 32 |
| 3.2     | HIPÓTESE.....   | 33 |
| 3.3     | VARIÁVEIS.....  | 34 |
| 3.3.1   | <b>Definição conceitual das variáveis</b> .....   | 34 |
| 3.3.1.1 | Variável I: a forma de preparação do contingente do Exército Brasileiro nas ações de CIMIC..... | 34 |
| 3.3.1.2 | Variável II: consecução dos objetivos militares.....  | 34 |
| 3.3.1.3 | Variável III: a forma de emprego do contingente nas ações do CIMIC.....                         | 35 |
| 3.3.1.4 | Variável IV: considerações civis.....   | 35 |
| 3.3.1.5 | Variável V: conhecimento dos quadros sobre o tema CIMIC.....                                    |    |
| 3.3.2   | <b>Definição operacional das variáveis</b> .....  | 35 |
| 3.4     | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....  | 37 |
| 3.5     | POPULAÇÃO-ALVO DA PESQUISA.....   | 40 |
| 4       | <b>OPERAÇÕES DE PAZ DA ONU</b> .....  | 41 |
| 4.1     | A ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS.....  | 41 |
| 4.1.1   | <b>Conclusão parcial</b> .....  | 43 |
| 4.2     | CLASSIFICAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE PAZ.....   | 44 |
| 4.2.1   | <b>Conclusão parcial</b> .....  | 46 |
| 4.3     | HISTÓRICO DAS OPERAÇÕES DE PAZ.....   | 47 |
| 4.3.1   | <b>As operações de manutenção de paz “clássicas” ou de “primeira geração”</b> .....             | 47 |
| 4.3.2   | <b>As operações de manutenção de paz de “segunda geração”</b> ..                                | 47 |
| 4.3.3   | <b>Operações de manutenção de paz “terceira geração”</b> .....                                  | 48 |
| 4.3.4   | <b>Uma nova agenda</b> .....  | 50 |
| 4.3.5   | <b>Conclusão parcial</b> .....  | 51 |
| 4.4     | PLANEJAMENTO DAS OPERAÇÕES DE PAZ.....  | 51 |
| 4.4.1   | <b>Conclusão parcial</b> .....  | 54 |
| 4.5     | COORDENAÇÃO CIVIL-MILITAR NA ONU.....   | 54 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 4.5.1   | <b>Introdução</b> .....   | 54 |
| 4.5.2   | <b>Definição</b> .....  | 55 |
| 4.5.3   | <b>Princípios e considerações para a Coordenação Civil-Militar</b> ..       | 55 |
| 4.5.3.1 | Complementaridade e Não-duplicidade.....                                    | 55 |
| 4.5.3.2 | Compreensão Mútua e Flexibilidade.....                                      | 56 |
| 4.5.3.3 | Coordenação em todos os níveis.....   | 56 |
| 4.5.4   | <b>Recursos e Comunicação</b> .....   | 57 |
| 4.5.5   | <b>Treinamento</b> .....  | 58 |
| 4.5.6   | <b>Validação e Boas Práticas</b> .....                                      | 59 |
| 4.5.7   | <b>Responsabilidade pela política do DPKO</b> .....                         | 59 |
| 4.5.8   | <b>Conclusão parcial</b> .....  | 59 |
| 4.6     | <b>PARTICIPAÇÃO BRASILEIRA EM MISSÕES DE PAZ</b> .....                      | 60 |
| 4.6.1   | <b>Conclusão Parcial</b> .....  | 68 |
| 5       | <b>LIÇÕES APRENDIDAS EM MISSÕES DE PAZ E ESTABILIDADE</b> .....             | 69 |
| 5.1     | <b>O CASO DA SOMÁLIA</b> .....  | 69 |
| 5.1.1   | <b>Antecedentes Históricos</b> .....  | 69 |
| 5.1.2   | <b>Antecedentes Psicossociais</b> .....                                     | 70 |
| 5.1.3   | <b>A intervenção da ONU</b> .....   | 70 |
| 5.1.4   | <b>A batalha de Mogadíscio</b> .....  | 71 |
| 5.1.5   | <b>A evolução das operações</b> .....                                       | 73 |
| 5.1.6   | <b>Lições aprendidas</b> .....  | 74 |
| 5.1.7   | <b>Conclusão Parcial</b> .....  | 77 |
| 5.2     | <b>A MISSÃO DE PAZ NO KOSOVO</b> .....                                      | 78 |
| 5.2.1   | <b>Introdução</b> .....   | 78 |
| 5.2.2   | <b>A Brigada Multinacional (MNB) do Setor Norte – os franceses</b>          | 80 |
| 5.2.3   | <b>A Brigada Multinacional (MNB) do Setor Leste – os americanos</b> .....   | 82 |
| 5.2.4   | <b>A Brigada Multinacional (MNB) do Setor Sul – os alemães</b> .....        | 85 |
| 5.2.5   | <b>A Brigada Multinacional (MNB) do Setor Oeste – os italianos</b> ..       | 87 |
| 5.2.6   | <b>A Brigada Multinacional (MNB) do Setor Central – os britânicos</b> ..... | 87 |
| 5.2.7   | <b>Ensinamentos colhidos</b> .....  | 89 |
| 5.2.8   | <b>Conclusão parcial</b> .....  | 90 |
| 5.3     | <b>A EXPERIÊNCIA NO IRAQUE</b> .....  | 91 |
| 5.3.1   | <b>As ideias do General Petraeus</b> .....                                  | 91 |
| 5.3.2   | <b>A nova estratégia dos EUA no Iraque</b> .....                            | 93 |
| 5.3.3   | <b>Mudança de atitude</b> .....   | 94 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 5.3.4   | <b>A coordenação com os civis</b> .....                          | 95  |
| 5.3.5   | <b>Ensinamentos colhidos</b> .....                               | 97  |
| 5.3.6   | <b>Conclusão parcial</b> .....                                   | 98  |
| 5.4     | CONCLUSÕES SOBRE OS CASOS HISTÓRICOS.....                        | 98  |
| 6       | <b>A COORDENAÇÃO COM OS CIVIS</b> .....                          | 100 |
| 6.1     | A COORDENAÇÃO COM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS.....           | 100 |
| 6.1.1   | <b>Introdução</b> .....  | 100 |
| 6.1.2   | <b>As ONG e as Forças Militares nas Operações de Paz</b> .....   | 101 |
| 6.1.3   | <b>Conclusão parcial</b> .....                                   | 107 |
| 6.2     | A COORDENAÇÃO COM ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS..                  | 108 |
| 6.2.1   | <b>Definição</b> .....   | 108 |
| 6.2.2   | <b>As organizações Internacionais nas Operações de Paz</b> ..... | 109 |
| 6.2.3   | <b>O Comitê Internacional da Cruz Vermelha</b> .....             | 109 |
| 6.2.4   | <b>Conclusão parcial</b> .....                                   | 110 |
| 6.3     | A COORDENAÇÃO COM ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS.....                     | 111 |
| 6.3.1   | <b>Conceitos</b> .....   | 111 |
| 6.3.2   | <b>Conclusão parcial</b> .....                                   | 112 |
| 6.4     | CONCLUSÕES SOBRE A COORDENAÇÃO COM OS CIVIS.....                 | 113 |
| 7       | <b>DOCTRINA CIMIC</b> .....                                      | 114 |
| 7.1     | DOCTRINA CIMIC NO EXTERIOR.....                                  | 114 |
| 7.1.1   | <b>CIMIC nos EUA</b> .....                                       | 114 |
| 7.1.1.1 | Histórico recente.....   | 116 |
| 7.1.1.2 | O Exército Americano e as Operações de Paz.....                  | 117 |
| 7.1.1.3 | Atuais tendências.....   | 119 |
| 7.1.1.4 | Conclusão parcial.....   | 121 |
| 7.1.2   | <b>CIMIC na Espanha</b> .....                                    | 122 |
| 7.1.2.1 | Conceitos.....   | 122 |
| 7.1.2.2 | Conclusão parcial.....   | 124 |
| 7.1.3   | <b>CIMIC no OTAN</b> .....                                       | 125 |
| 7.1.3.1 | Conceitos.....   | 125 |
| 7.1.3.2 | Definição e aplicação.....                                       | 125 |
| 7.1.3.3 | Atividades CIMIC.....  | 126 |
| 7.1.3.4 | Finalidade da Cooperação Civil-Militar.....                      | 126 |
| 7.1.3.5 | Funções Básicas.....   | 127 |
| 7.1.3.6 | Formação, Educação, Exercícios e Consciência geral.....          | 127 |
| 7.1.3.7 | Assessoramento CIMIC.....  | 128 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 7.1.3.8  | Relação com atividades afins.....                           | 128 |
| 7.1.3.9  | Os Princípios CIMIC.....                                    | 128 |
| 7.1.3.10 | Aplicação da Coordenação Civil-Militar.....                 | 130 |
| 7.1.3.11 | Coordenação e uso de recursos civis.....                    | 133 |
| 7.1.3.12 | Organização das Forças CIMIC.....                           | 134 |
| 7.1.3.13 | Comando e Controle (C2) nas atividades CIMIC.....           | 135 |
| 7.1.3.14 | CIMIC no processo de decisão da OTAN.....                   | 136 |
| 7.1.3.15 | Política CIMIC na OTAN.....                                 | 136 |
| 7.1.3.16 | Preparação na OTAN.....                                     | 137 |
| 7.1.3.17 | Conclusão parcial.....                                      | 140 |
| 7.1.4    | <b>CIMIC no Canadá</b> .....                                | 142 |
| 7.1.4.1  | CIMIC nas Operações Militares.....                          | 143 |
| 7.1.4.2  | Tipos de organizações civis.....                            | 143 |
| 7.1.4.3  | Organização CIMIC.....                                      | 143 |
| 7.1.4.4  | Tipos de CIMIC.....   | 144 |
| 7.1.4.5  | Funções CIMIC.....  | 144 |
| 7.1.4.6  | Material utilizado.....                                     | 145 |
| 7.1.4.7  | Projetos CIMIC.....   | 146 |
| 7.1.4.8  | Princípios da CIMIC.....                                    | 147 |
| 7.1.4.9  | Relações Civis-Militares.....                               | 147 |
| 7.1.4.10 | O conceito canadense de processo de planejamento CIMIC..... | 148 |
| 7.1.4.11 | Negociação.....   | 150 |
| 7.1.4.12 | O papel dos intérpretes.....                                | 150 |
| 7.1.4.13 | Treinamento.....  | 150 |
| 7.1.4.14 | Principais lições aprendidas.....                           | 151 |
| 7.1.4.15 | Conclusão parcial.....                                      | 152 |
| 7.2      | <b>CIMIC NO BRASIL</b> .....                                | 154 |
| 7.2.1    | <b>Histórico</b> .....                                      | 154 |
| 7.2.2    | <b>A Nota de Instrução do CCOPAB</b> .....                  | 160 |
| 7.2.2.1  | Tipos de organizações civis.....                            | 160 |
| 7.2.2.2  | Funções essenciais CIMIC.....                               | 161 |
| 7.2.2.3  | Tarefas dos operadores CIMIC.....                           | 161 |
| 7.2.2.4  | Princípios que regem as operações civis-militares.....      | 162 |
| 7.2.2.5  | CIMIC, as Informações e as Operações Psicológicas.....      | 164 |
| 7.2.2.6  | Constituição da Turma CIMIC.....                            | 164 |
| 7.2.2.7  | Lições aprendidas pelos operadores CIMIC.....               | 165 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 7.2.2.8 | Principais ferramentas CIMIC.....  | 166 |
| 7.2.2.9 | Ação Cívico-social (ACISO).....  | 167 |
| 7.2.3   | <b>Novos procedimentos realizados pelo contingente brasileiro..</b>            | 168 |
| 7.2.3.1 | Cadastramento de entidades.....  | 168 |
| 7.2.3.2 | Catologação da ajuda humanitária.....  | 170 |
| 7.2.3.3 | Agendamento para retirada de ajuda humanitária e verificação de entidades..... | 171 |
| 7.2.4   | <b>Conclusão parcial.....</b>  | 172 |
| 7.3     | O DESENVOLVIMENTO DA DOCTRINA CIMIC NO EXÉRCITO BRASILEIRO.....                | 173 |
| 7.3.1   | <b>O Sistema de Doutrina Militar Terrestre.....</b>                            | 173 |
| 7.3.1.1 | Estudo das Instruções Gerais para a Organização e Funcionamento.....           | 173 |
| 7.3.1.2 | A situação atual do SIDOMT.....  | 177 |
| 7.3.2   | <b>Conclusão parcial.....</b>  | 179 |
| 7.4     | CONCLUSÕES SOBRE A DOCTRINA CIMIC.....   | 180 |
| 8       | <b>O BRASIL NA MINUSTAH.....</b>   | 181 |
| 8.1     | BREVE HISTÓRICO.....   | 181 |
| 8.2     | O PAPEL DO GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO (GAB CMT EX).....                | 183 |
| 8.3     | O PAPEL DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (EME).....                                 | 184 |
| 8.4     | O PAPEL DO COTER.....  | 185 |
| 8.5     | O PAPEL DO CCOPAB.....   | 187 |
| 8.6     | A PARTICIPAÇÃO BRASILEIRA.....   | 190 |
| 8.7     | CONCLUSÃO PARCIAL.....   | 194 |
| 9       | <b>A PREPARAÇÃO DO CONTINGENTE BRASILEIRO EM CIMIC.</b>                        | 196 |
| 9.1     | A PREPARAÇÃO BÁSICA.....   | 196 |
| 9.1.1   | <b>CIMIC nos Estabelecimentos de Ensino (EE).....</b>                          | 196 |
| 9.1.2   | <b>O assunto CIMIC nos exercícios militares.....</b>                           | 197 |
| 9.1.3   | <b>Cursos e Estágios sobre CIMIC.....</b>                                      | 197 |
| 9.1.4   | <b>Organizações Militares de Assuntos Cívicos/CIMIC.....</b>                   | 198 |
| 9.1.5   | <b>Dados sobre a preparação básica.....</b>                                    | 198 |
| 9.1.6   | <b>A característica do combate brasileiro.....</b>                             | 198 |
| 9.1.7   | <b>Conclusão parcial.....</b>  | 200 |
| 9.2     | A PREPARAÇÃO ESPECÍFICA.....   | 201 |
| 9.2.1   | <b>A fase da preparação descentralizada.....</b>                               | 201 |
| 9.2.1.1 | O Estágio Básico de Operações de Paz.....                                      | 202 |
| 9.2.1.2 | O Estágio Avançado de Operações de Paz.....                                    | 204 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 9.2.1.3  | A viagem de reconhecimento.....  | 205 |
| 9.2.1.4  | A preparação da CIMIC.....   | 205 |
| 9.2.1.5  | Dados sobre a preparação específica.....                                     | 208 |
| 9.2.1.6  | Conclusão parcial.....   | 208 |
| 10       | <b>ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS DE CAMPO E DOCUMENTAL</b> .....      | 210 |
| 10.1     | QUESTIONÁRIOS DE PERGUNTAS ABERTAS, FECHADAS E MISTAS.....                   | 210 |
| 10.2     | ENTREVISTAS.....   | 211 |
| 10.3     | PESQUISA DOCUMENTAL.....   | 212 |
| 10.4     | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....                                   | 212 |
| 10.4.1   | <b>Análise do ambiente interno</b> .....                                     | 213 |
| 10.4.2   | <b>Análise do ambiente externo</b> .....                                     | 217 |
| 10.4.3   | <b>Resultado das análises do ambiente</b> .....                              | 220 |
| 10.4.4   | <b>A Análise SWOT</b> .....  | 222 |
| 10.4.4.1 | Conclusão parcial.....   | 226 |
| 10.4.5   | <b>Pesquisa de campo sobre o preparo no assunto CIMIC</b> .....              | 227 |
| 10.4.5.1 | Conhecimento do manual de assuntos civis.....                                | 227 |
| 10.4.5.2 | Importância da CIMIC.....  | 227 |
| 10.4.5.3 | A realização das atividades de CIMIC pelo BRABATT.....                       | 228 |
| 10.4.5.4 | Qualificação do pessoal.....   | 228 |
| 10.4.5.5 | Fonte de consulta utilizada.....   | 228 |
| 10.4.5.6 | Necessidade de inclusão dos Assuntos Civic/CIMIC nos PLADIS dos EE.....      | 229 |
| 10.4.5.7 | Necessidade de criação de uma OM de Assuntos Civis/CIMIC no Brasil.....      | 229 |
| 10.4.6   | <b>Resultados das entrevistas e questionários de perguntas abertas</b> ..... | 230 |
| 10.4.6.1 | Lições aprendidas.....   | 230 |
| 10.4.6.2 | Preparação básica.....   | 230 |
| 10.4.6.3 | Preparação específica.....   | 230 |
| 10.4.6.4 | Características do operador CIMIC.....                                       | 231 |
| 10.4.6.5 | Influência da CIMIC para as operações militares.....                         | 231 |
| 10.4.6.6 | Apoio na Nação Anfitriã.....   | 231 |
| 10.5     | RESULTADO DA PESQUISA DOCUMENTAL.....  | 231 |
| 10.5.1   | <b>Consulta ao SISLAPAZ</b> .....  | 231 |
| 10.5.2   | <b>Consulta a relatórios</b> .....   | 235 |
| 10.5.2.1 | Relatórios da UNAVEM.....  | 235 |
| 10.5.2.2 | Relatórios da MINUSTAH.....  | 237 |

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| 10.6       | CONCLUSÕES SOBRE A ANÁLISE DOS RESULTADOS.....                         | 240 |
| 11         | <b>PLANO DE PREPARO – UMA PROPOSTA.....</b>                            | 243 |
| 11.1       | INTRODUÇÃO.....  | 243 |
| 11.2       | A PREPARAÇÃO BÁSICA.....   | 244 |
| 11.2.1     | <b>Medidas a serem implementadas em curto prazo.....</b>               | 244 |
| 11.2.2     | <b>Medidas a médio ou longo prazo.....</b>                             | 245 |
| 11.3       | A PREPARAÇÃO ESPECÍFICA.....   | 245 |
| 11.3.1     | <b>Seleção.....</b>  | 245 |
| 11.3.2     | <b>Preparação propriamente dita.....</b>                               | 246 |
| 11.3.2.1   | O Estágio CIMIC.....   | 246 |
| 11.3.2.2   | A análise do ambiente.....   | 246 |
| 11.3.2.2.1 | Primeiro passo – Análise do ambiente (Contingente).....                | 246 |
| 11.3.2.2.2 | Segundo passo – Análise dos Resultados (COTER).....                    | 248 |
| 11.3.2.2.3 | Terceiro passo – Reavaliação da Preparação Específica (CCOPAB).....    | 248 |
| 11.3.2.3   | Avaliação da preparação específica atual.....                          | 249 |
| 12         | <b>CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES.....</b>                                 | 251 |
|            | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | 256 |
|            | <b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CAMPO.....</b> | 261 |
|            | <b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CAMPO.....</b> | 264 |
|            | <b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CAMPO.....</b> | 267 |



C955 Cruz, Mauricio Valença da.

A preparação do contingente para integrar Força Internacional de Paz: uma proposta de preparo do contingente brasileiro do Exército Brasileiro, em missões de paz sob a égide da ONU, com enfoque na Coordenação Civil-Militar (CIMIC). / Mauricio Valença da Cruz. – 268.245 f. : il. ; 30 cm.

Tese (Doutorado) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2010.

Bibliografia: f. 256-260.

1. Operações de Paz. 2. Preparo. 3. CIMIC. I. Título. CDD: 355.357

## 1 INTRODUÇÃO

Com a dissolução da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) e o término da Guerra Fria, após uma década de quase hegemonia norteamericana, surgiu um ambiente multipolar, indefinido, difuso e instável, caracterizado por uma reacomodação de forças e pelo aparecimento de conflitos gerados por problemas étnicos, religiosos, políticos e tribais. Ao mesmo tempo, surgiram novos vetores com importância crescente neste novo cenário, como as diversas Organizações Não-Governamentais (ONG) e Organizações Internacionais (OI). Desse modo, o papel da Organização das Nações Unidas (ONU) passou a ser fundamental na busca de soluções de conflitos, malgrado a sua dificuldade para impor seus princípios num mundo caracterizado pela desigualdade de poder. O ambiente tem se tornado cada vez mais complexo, obrigando a ONU e, conseqüentemente, os contingentes de Força de Paz a uma constante atualização de doutrinas e procedimentos, de maneira a agir com eficiência e eficácia na solução dos conflitos.

O Brasil, como membro da ONU, desde a sua fundação, e com base no compromisso de contribuir para a paz e a segurança internacionais, já participou de 36 operações de manutenção de paz, desde 1956. É um dos mais tradicionais contribuintes com militares para missões de paz das Nações Unidas, o que decorre, basicamente, de sua condição de membro fundador da Organização e de sua vocação para a defesa da paz e a solução pacífica dos conflitos - princípios tão caros ao País, consagrados no artigo 4º da Constituição Federal.

No final de 1995, tropas lideradas pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), na antiga Iugoslávia, atuaram sob a égide da ONU e, ao serem desdobradas, depararam-se com diversas organizações civis que agiam legitimamente, em condições, inclusive, de apoiar as ações das tropas. Desse modo, houve a necessidade do estabelecimento de uma doutrina que orientasse o trabalho conjunto entre a tropa e esses atores – a Cooperação Civil-Militar, ou *Civil-Military Cooperation* (CIMIC), definida como a coordenação e a cooperação, em apoio à missão, entre os comandantes militares e os atores civis, incluindo a população e as autoridades locais, OI, ONG e agências.

A ONU, apesar de adotar outro termo – *Civil-Military Coordination* (CMCOORD), também busca o diálogo e a interação entre os setores civil e militar, por julgar necessário para proteger e promover os princípios humanitários, evitar

competições e perseguir objetivos comuns. Desse modo, foi definido um sistema de ação recíproca compreendendo negociação, pacificação, apoio mútuo, planejamento conjunto e intercâmbio de informações entre as forças militares e as agências humanitárias, agências das Nações Unidas de desenvolvimento humano e da comunidade civil para alcançar os objetivos propostos em mandatos do Conselho de Segurança.

No entanto, a ONU não define detalhadamente a maneira de agir dos diversos contingentes. Assim, cada Força de Paz age conforme a doutrina de seu país. Este fato não permite uma padronização de procedimentos, especificamente, nas relações civis-militares.

Ambos os conceitos, da OTAN e da ONU, aproximam-se, no Brasil, ao de Assuntos Cívicos, de acordo com o manual C100-5 (Operações), que define três atividades relacionadas: a Comunicação Social (abrangendo as Operações Psicológicas), a Ação Comunitária e os Assuntos de Governo. Este conceito, no entanto, não faz menção às Organizações Internacionais, com suas agências, e às Organizações Não-Governamentais, em todos os seus matizes, sempre presentes nos conflitos recentes, com ou sem a intervenção da ONU.

Apesar disso, as tropas brasileiras – que parecem ser vocacionadas ao trato com a população – vêm atuando de maneira empírica nesse ramo dos Assuntos Cívicos. Segundo FILHO (1999), o apoio humanitário prestado pelo contingente brasileiro em Angola, em conjunto com organizações civis, facilitou o cumprimento da missão, diminuiu riscos e criou uma imagem brasileira positiva perante a comunidade internacional. Além disso, as tropas brasileiras integrantes da Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH) vêm, nos últimos seis anos, adquirindo experiência nesse assunto, através do aperfeiçoamento constante das ações em conjunto com os diversos atores civis presentes naquela Nação. A atuação brasileira vem sendo, inclusive, elogiada pela comunidade internacional, de um modo geral.

Ressalta-se, ainda, que as ações político-sociais que visam a melhoria da qualidade de vida da população contribuem, sobremaneira, para a conquista de “corações e mentes” do povo hospedeiro. É dessa maneira que as tropas brasileiras, mesmo agindo sem seguir uma doutrina específica, vêm obtendo sucesso nas ações no Haiti. Cabe lembrar que o índice de aprovação das tropas brasileiras em 2008

chegou a 78%, garantindo o consentimento da população à missão de paz e facilitando a consecução dos objetivos militares do contingente.

O Exército Brasileiro (EB) vem sendo empregado com uma certa frequência, nas últimas duas décadas, em operações de paz da ONU. O ambiente operacional dessas missões é complexo, existindo vetores civis com finalidades e anseios diversos. Desse modo, há necessidade de preparação dos militares brasileiros, de modo a capacitá-los a agir, de acordo com os interesses da Força, nesse tipo de cenário.

Pode-se afirmar que o assunto CIMIC é relativamente recente, o que propicia vasto campo para estudos no que tange à formulação de propostas para o preparo e o emprego.

Desse modo, formulou-se esta investigação, com a finalidade de definir um modelo de preparação do contingente brasileiro integrante de Força Internacional de Paz, no que se refere à integração com o meio civil, de modo a facilitar a consecução dos objetivos militares e, ao mesmo tempo, desenvolver a doutrina CIMIC no Brasil.

As conclusões e propostas que serão apresentadas ao final do trabalho poderão ser de valia para execução de planejamentos e adoção de linhas de ação, visando à solução da situação-problema.

Os dados obtidos com as diferentes formas de pesquisa foram comparados e sofreram o devido tratamento estatístico naquilo que era apropriado. Após a devida análise dos resultados obtidos, foi possível realizar inferências e chegar a conclusões pertinentes.

O Exército Brasileiro demonstra especial atenção com o tema, tendo criado, recentemente, o estágio CIMIC para os contingentes. A presente pesquisa procurou contribuir com tal esforço e não só agregar conhecimentos advindos de um trabalho original, pois não há correspondente anterior, como principalmente ser útil ao aperfeiçoamento do processo de planejamento do preparo para as Operações de Paz (OP).

## 2 REFERENCIAL CONCEITUAL

A presente seção tem por finalidade apresentar a problemática em estudo. Para tanto, foram abordados: o tema selecionado, o problema formulado (formulação propriamente dita e os seus alcances e limites), a justificativa da importância da execução da pesquisa e a contribuição que a investigação traz para o Exército Brasileiro.

### 2.1 TEMA

A preparação de contingentes para integrar forças internacionais de paz sob a égide da ONU é o tema escolhido para este trabalho, que está voltado para os aspectos da mencionada preparação relacionados à integração com o meio civil, como forma de garantir as melhores condições para lograr resultados decisivos que contribuam para o cumprimento da missão da tropa.

Da importância e necessidade desta integração, conforme comprovam as missões de paz da atualidade, surge o interesse pela solução do problema exposto a seguir e as razões para a realização do presente trabalho.

### 2.2 PROBLEMA

No Haiti, em 2004, as tropas brasileiras começaram a efetuar ações de apoio à população por iniciativa própria, empregando parte dos recursos financeiros enviados para as ações militares do contingente em Ações Cívico-Sociais (ACISO) e outras atividades humanitárias. Esta iniciativa brasileira foi criticada por diversas agências humanitárias da ONU, que achavam que o Exército Brasileiro estava usando a verba de maneira inadequada e cumprindo missões que caberiam somente a essas organizações.

O novo cenário e a evolução da situação de segurança do Haiti, nas áreas nas quais o contingente brasileiro vem atuando, sugerem a necessidade da adoção, por parte do Brasil, de uma nova postura em face dos problemas vivenciados no país supracitado. A falta de infraestrutura tem mostrado que a Força de Paz não pode permanecer alheia aos problemas da população, pondo em risco o trabalho de pacificação já realizado pela tropa brasileira, necessitando de uma mudança em sua organização e de adaptações no preparo dos futuros contingentes.

Desse modo, o contingente passou a buscar um maior entendimento com as diversas instituições civis na participação de atividades de apoio à população

haitiana. Ao mesmo tempo, confirmou-se que o foco da força de paz deveria estar nos objetivos militares e não no apoio humanitário. Assim, o contingente brasileiro vem se adaptando a este complexo ambiente, de forma a obter os melhores resultados.

No Brasil, a única documentação que trata do assunto da coordenação e cooperação cívico-militar nas Operações de Paz é a Nota de Instrução do Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB), confeccionada em 2007, quando ainda se chamava Centro de Instrução de Operações de Paz (CI Op Paz). Devido à importância do assunto, foi dedicado um capítulo na Nota de Instrução de Força de Paz com o título: Cooperação e Coordenação Cívico-Militar (C<sup>3</sup>M). Atualmente, a nomenclatura utilizada é Coordenação Civil-Militar (CIMIC), nome que passa a ser adotado, a partir de agora, neste trabalho.

A doutrina de integração civil-militar é relativamente nova, tendo surgido em meados da década passada. Desse modo, as técnicas, táticas e procedimentos na CIMIC ainda estão sendo estudados e experimentados, buscando-se a validação por meio da análise de lições aprendidas. Este fato traz, muitas vezes, incertezas quanto ao modo de planejar as ações de um contingente em conjunto com as diversas instituições civis presentes em uma missão de paz.

A inexistência de uma doutrina que regule a CIMIC de forma efetiva, assegurando um modo eficiente de agir por parte dos contingentes brasileiros integrantes de Força Internacional, sob a égide da ONU, é a razão que motivou a execução deste trabalho científico.

No intuito de aprofundar o tema escolhido, o presente trabalho se desenvolveu tendo por base o seguinte problema:

Qual a forma adequada de preparação do contingente brasileiro integrante de Força Internacional de Paz, sob a égide da ONU, no que diz respeito às ações de CIMIC, para a consecução dos objetivos militares?

### **2.2.1 Alcances e Limites**

O estudo enquadrou-se no contexto das Operações de Paz, sob a égide da ONU, abordando somente a preparação no assunto CIMIC.

A investigação proposta abrangeu os oficiais e sargentos do EB que participaram da MINUSTAH, no período de 2004 até os dias atuais, que puderam observar a integração civil-militar na referida operação.

A pesquisa abordou, ainda, as formas como são conduzidas as atividades de CIMIC em países e OI que possuem e empregam essa doutrina, com o intuito de buscar subsídios e incluir considerações, quando necessário, que possam influir diretamente no desenvolvimento da forma de preparação do contingente brasileiro.

Para melhor caracterização das operações, os conflitos ocorridos após o fim da Guerra Fria foram utilizados como fundamentação histórica e base para análise. Essa delimitação encontra suporte nas características das OP de primeira geração, com grau de complexidade significativamente menor que as operações ocorridas a partir de 1989. Buscou-se, dessa maneira, uma aproximação maior com a realidade e com as características que revestem as atuais missões de paz.

O trabalho abordou as diversas variáveis que podem influenciar na coordenação civil-militar, analisando sua importância para a consecução dos objetivos militares em missões de paz.

### 2.3 JUSTIFICATIVAS

Ao longo dos últimos anos, em todos os conflitos mundiais, a presença de organizações civis com os mais diversos anseios é cada vez maior. Como exemplos podem ser citados os conflitos em Mogadíscio, Kosovo e, mais recentemente, no Iraque e Afeganistão.

O Exército vem sendo empregado com certa frequência, nas últimas duas décadas, em operações de paz da ONU. Atualmente, um efetivo de mais de 2000 homens da Força Terrestre (F Ter) participa da MINUSTAH. O ambiente operacional no Haiti é complexo, exigindo a coordenação com os atores civis. Desse modo, há uma necessidade de preparação específica dos militares brasileiros, de modo a capacitá-los a atuar eficazmente nesse tipo de cenário e a interagir com esses atores.

Em 2009, o *Department of Peacekeeping Operations* (DPKO) e o *Department Field Support* (DFS) lançaram o documento “Uma Agenda para novas parcerias: traçando um novo horizonte para a Manutenção da Paz das Nações Unidas”, com o objetivo de iniciar um debate para projetar novas estratégias. Nesse contexto, ressaltam-se os principais desafios: estabelecer um processo de transição viável, na fase final da missão de paz, e preparar-se para um futuro incerto. Dentro deste quadro, a CIMIC deverá ocupar um papel ainda mais importante nas missões de paz sob a égide da ONU.

Segundo o Sistema de Doutrina Militar do Exército (SIDOMT), a doutrina deve orientar o preparo. No entanto, como a doutrina CIMIC não está desenvolvida no Brasil, o CCOPAB vem preparando os sucessivos contingentes para a CIMIC com base nas experiências vividas pelos anteriores e nas doutrinas de outros exércitos e OI. Desse modo, constata-se que o estudo do “Preparo” em CIMIC é o mais adequado, neste trabalho, até que se possa desenvolver e consolidar uma doutrina própria, fruto da atuação dos nossos contingentes, que já demonstraram a eficácia do “modus operandi” brasileiro em CIMIC. Além disso, o emprego eficaz é consequência do bom planejamento, que é resultado do preparo competente. As situações de emprego de tropa guardam sempre alguma semelhança com “situações padrão”, ainda que em operações de natureza diferente. As especificidades estão no preparo e no planejamento. Assim, nesse caso específico e na ausência de uma doutrina autóctone, inverte-se a ordem do que prevê o SIDOMT, isto é, o preparo tem de anteceder o desenvolvimento da doutrina CIMIC no país, que surgirá dos estudos de ensinamentos colhidos em situações reais.

Pode-se afirmar também que o assunto CIMIC é relativamente recente, o que propicia vasto campo para estudos no que tange à formulação de propostas de preparação. O tema deste trabalho foi proposto pelo Estado-Maior de Exército (EME), o que comprova sua importância.

Pelo exposto, entende-se que o assunto é inédito, pertinente e relevante para o Exército Brasileiro por tratar-se de um tema da atualidade e de uma tendência para as operações militares, inclusive as de guerra convencional e assimétrica no século que se inicia.

Por fim, cabe ressaltar que o desenvolvimento da pesquisa está alicerçado na experiência do autor, observador militar na Missão das Nações Unidas no Sudão (UNMIS), no período de dezembro de 2005 a dezembro de 2006.

## 2.4 CONTRIBUIÇÕES

A importância deste trabalho reside, em parte, na contribuição advinda da própria resposta ao problema. Além disso, a definição de uma forma de preparação adequada, em Operações de Paz, pode servir de base para o desenvolvimento do assunto CIMIC em um sentido mais amplo, incluindo-se as missões ofensivas, defensivas e de estabilidade e apoio em operações de outras naturezas. Ademais, contribuirá para a atualização da doutrina brasileira em Assuntos Civis.



A pesquisa contribui para que a Força Terrestre alcance níveis de adestramento e aprestamento compatíveis com as possibilidades de emprego como integrante de Força Internacional de Paz. Permite, ainda, que a Instituição tenha maior visibilidade nos cenários interno e externo.

No âmbito da ONU, um trabalho nesta área, aliado ao sucesso do contingente brasileiro no Haiti, pode elevar o conceito do Exército Brasileiro no concerto internacional, contribuindo com os esforços do Governo Federal de projetar uma imagem de um Brasil cooperativo, eficiente, confiante e confiável em suas relações com os demais países e Organizações Internacionais.

### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Esta seção primária destina-se a apresentar como foi realizada a pesquisa e a metodologia empregada no trabalho. Serão apresentados, inicialmente, os objetivos e a hipótese. A partir daí, serão identificadas e detalhadas as variáveis de estudo e delimitados os procedimentos metodológicos utilizados.

#### 3.1 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é definir uma forma de preparação do contingente do Exército Brasileiro integrante de Força Internacional de Paz, sob a égide da ONU, no que diz respeito à integração com organizações civis em atividades que contribuam para a consecução dos objetivos militares e para o desenvolvimento da doutrina brasileira.

Para tanto, os objetivos específicos são:

- analisar o ambiente operacional da MINUSTAH, suas particularidades e os efeitos sobre a CIMIC;
- comparar as experiências de outros países com o que vem ocorrendo, atualmente, no Haiti em termos de CIMIC;
- verificar a necessidade da inclusão de assuntos na instrução do CCOPAB, de modo a aprimorar a preparação dos militares que integrarão os futuros contingentes de força de paz;
- verificar a necessidade da inclusão de assuntos nos currículos das diversas escolas militares e na instrução de quadros, de modo a proporcionar conhecimentos básicos a oficiais e praças para atuarem na CIMIC;
- verificar a necessidade da criação de uma equipe CIMIC nos contingentes brasileiros;
- verificar a necessidade da inclusão das considerações civis no estudo de situação dos comandantes, nos diversos níveis, em uma OP;
- verificar a necessidade da inclusão da CIMIC no planejamento dos comandantes, nos diversos níveis, em uma OP;
- identificar as principais lições aprendidas dos conflitos modernos, com relação à CIMIC;
- desenvolver uma pesquisa de campo com integrantes e ex-integrantes da MINUSTAH, por meio de um experimento científico padronizado, de modo a colher subsídios para a análise dos ambientes interno e externo dos contingentes no Haiti;

- estabelecer correlações entre os casos históricos estudados, tomando por base os parâmetros obtidos na revisão bibliográfica; e
- identificar aperfeiçoamentos a serem propostos na doutrina de Assuntos Cíveis/CIMIC do Exército Brasileiro.

### 3.2 HIPÓTESE

O trabalho foi desenvolvido no intuito de verificar a validade da seguinte hipótese de estudo:

$H_1$  - A preparação adequada para a CIMIC, em missões de paz sob a égide da ONU, é aquela que sana as deficiências do contingente e, ao mesmo tempo, desenvolve a doutrina no âmbito do Exército Brasileiro, contribuindo para a consecução dos objetivos militares.

A não verificação da hipótese de estudo apresentada conduzirá à hipótese nula:

$H_0$  - Não é possível determinar uma preparação adequada para a CIMIC.

Para que alcance seus objetivos militares, o contingente militar deve atuar de modo integrado com as OI, as Organizações Governamentais (OG), com a população, com a mídia e com as ONG. Para isso, deve haver no EM do contingente um Oficial de Assuntos Cíveis e uma equipe de CIMIC devidamente preparados. Esta equipe deve agir integrada com as equipes de Comunicação Social, de Operações Psicológicas e Inteligência. Além disso, os oficiais devem estar preparados para planejar levando em conta os diversos atores cíveis presentes no cenário de uma Operação de Paz. O estágio de CIMIC do CCOPAB deve ser estendido a militares que não estão selecionados para a missão, de modo que seja formada, gradativamente, uma massa crítica sobre o tema. Além disso, o plano de preparo do contingente para a CIMIC deve levar em consideração as conclusões das análises das ameaças e oportunidades do presente e do futuro e dos pontos fortes e fracos do contingente, do ponto de vista específico da coordenação civil-militar. Assuntos relativos à CIMIC devem ser incluídos nos currículos das diversas escolas militares e na instrução de quadros, de modo a proporcionar conhecimentos básicos a oficiais e praças para trabalharem na coordenação com agentes cíveis em qualquer ambiente operacional. Cabe ressaltar que é um conhecimento multidisciplinar, sendo válido para Assuntos Cíveis, Operações de Guerra e de Paz, Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), Ações Subsidiárias, Direito Internacional Humanitário etc.

### 3.3 VARIÁVEIS

Da análise da hipótese observa-se que as variáveis envolvidas no presente estudo são: como variável dependente, “A forma de preparação do contingente, nas ações de CIMIC”; e, como variável independente, “a consecução dos objetivos militares”. Essas duas variáveis se constituirão no elemento central da investigação.

A variável interveniente se refere a aspectos psicológicos internos e não observáveis que, por sua vez, são responsáveis pela ocorrência de comportamentos. Desse modo, se interpõe entre as variáveis independentes e dependentes, alterando, de alguma forma, a influência esperada entre elas. Podem-se destacar as seguintes variáveis intervenientes:

- forma de emprego do contingente, nas ações de CIMIC (ambiente interno);
- considerações civis (ambiente externo); e
- conhecimento dos militares sobre o tema CIMIC (ambiente interno).

#### 3.3.1 Definição Conceitual das Variáveis

3.3.1.1 Variável I: A forma de preparação do contingente do Exército Brasileiro, nas ações de CIMIC.

A preparação específica consiste nas medidas tomadas com antecedência ao deslocamento para a área da missão (instrução, exercícios e planejamento de CIMIC, visando à atuação eficiente e eficaz do contingente).

A preparação básica em CIMIC refere-se aos conhecimentos passados sobre o assunto aos militares, durante a carreira, desde a época de formação.

Entende-se por Contingente Nacional a parcela do Poder Militar do país que participa de uma Operação de Paz.

3.3.1.2 Variável II: consecução dos objetivos militares

Apesar de haver, muitas vezes, objetivos divergentes nos setores político, humanitário e militar, as operações de paz demandam uma estratégia integrada de esforços nessas áreas. A variável está relacionada aos esforços do contingente militar para o alcance de seus objetivos, de acordo com a missão recebida.

### 3.3.1.3 Variável III: A forma de emprego do contingente nas ações de CIMIC.

- Esta variável é definida como a maneira como o contingente atua na CIMIC. Está relacionada aos pontos fortes e às deficiências do contingente brasileiro.

### 3.3.1.4 Variável IV: considerações civis

- Esta variante está relacionada com as características da população, da infraestrutura, das OI, das ONG e das Organizações Governamentais presentes em um ambiente de Operações de Paz, ou seja, das ameaças e oportunidades (fatores externos) do ambiente.

### 3.3.1.5 Variável V: conhecimento dos quadros sobre o tema CIMIC

- Esta variante está relacionada com o conhecimento básico dos quadros nos EE e na instrução das Organizações Militares (OM), independente de estarem sendo preparados para uma missão de paz. Não está relacionada com a preparação específica de um contingente para uma missão. É preparação profissional.

## 3.3.2 Definição Operacional das Variáveis

No presente pesquisa, as variáveis são qualitativas, sendo operacionalmente definidas para uma melhor observação e mensuração. O quadro a seguir apresenta as definições operacionais das mesmas.

| Variável                                      | Dimensão  | Indicadores   | Formas de medir  |
|---|---|---|--|
| Preparação do Contingente, nas ações de CIMIC | Instrução e Adestramento de Recursos Humanos (RH) | - Carga horária de CIMIC na preparação do contingente.<br>- Assuntos referentes à CIMIC na preparação brasileira. | - Questionários aos militares que participam ou já participaram da MINUSTAH.<br>- Consulta a documentos do CCOPAB  |
|   | Planejamento do Preparo                           | - Forma de planejamento, levando-se em consideração a presença dos diversos vetores civis.                        | - Consulta a manuais do Brasil e do exterior.<br>- Definição de ameaças, oportunidades (ambiente externo).<br>- Definição de pontos fracos e pontos fortes (ambiente interno). |

continua

continua

| Variável                                      | Dimensão                             | Indicadores   | Formas de medir  |
|---|--------------------------------------|---|--|
| Preparação do Contingente, nas ações de CIMIC | Planejamento do Preparo              | - Forma de planejamento, levando-se em consideração a presença dos diversos vetores civis.  | - Consulta a manuais do Brasil e do exterior.<br>- Definição de ameaças, oportunidades (ambiente externo).<br>- Definição de pontos fracos e pontos fortes (ambiente interno).             |
| Forma de Emprego                              | Composição das OM                    | - Existência de Oficial de CIMIC no EM.<br>- Existência de equipe CIMIC no contingente.<br>- Integração com as atividades de Inteligência, Op Psc e Com Soc.                        | - Questionários aos militares que participam ou já participaram da MINUSTAH.<br>- Consulta ao Quadro de Cargos Previstos (QCP) do contingente brasileiro.<br>- Estudo de casos históricos. |
| Considerações Civis                           | Relacionamento com agências da ONU   | - Forma de Relacionamento com as agências.<br>- Nível de aceitação das agências.  | - Questionários aos militares que participam ou já participaram da MINUSTAH.<br>- Consulta a relatórios (OP)   |
|   | Relacionamento com ONG               | - Forma de Relacionamento com as ONG.<br>- Nível de aceitação das ONG.  | - Questionários aos militares que participam ou já participaram da MINUSTAH.<br>- Consulta a relatórios (OP).  |
|   | Relacionamento com as OG             | - Forma de Relacionamento com as organizações.<br>- Nível de aceitação das organizações.  | - Questionários aos militares que participam ou já participaram da MINUSTAH.<br>- Consulta a relatórios (OP).  |
|   | Relacionamento com a população local | - Forma de Relacionamento com a população.<br>- Nível de aceitação da população.  | - Questionários aos militares que participam ou já participaram da MINUSTAH.<br>- Consulta às pesquisas de popularidade e a relatórios.  |
|   | Infraestrutura                       | - Influência da infraestrutura no cumprimento da missão.  | - Questionários aos militares que participam ou já participaram da MINUSTAH.<br>- Consulta a relatórios (OP).  |
| Conhecimento em CIMIC (quadros)               | Formação dos quadros                 | - Conhecimento de assuntos que sejam aplicáveis em CIMIC.<br>- Conhecimento em CIMIC adquirido nas Escolas Militares.<br>- Conhecimento adquirido nas Instruções de Quadros nas OM. | - Questionários aos militares que participam ou já participaram da MINUSTAH.<br>- Consulta aos currículos das Escolas Militares no Brasil e no exterior.                                   |
| Consecução dos Objetivos Militares            | Objetivos Militares                  | - Nível de dificuldade para o cumprimento da missão.<br>- Influência da CIMIC no cumprimento da missão.   | - Questionários aos militares que participam ou já participaram da MINUSTAH.<br>- Conclusões a partir do estudo de casos.  |

Quadro 1: Operacionalização das variáveis.

Fonte: o autor.

### 3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho desenvolveu-se em três níveis de pesquisa: exploratório, descritivo e explicativo

O estudo exploratório foi baseado nos procedimentos de CIMIC que vêm sendo adotado pelos contingentes da MINUSTAH. Foi feito, ainda, um levantamento de como outros exércitos e OI enfocam o tema, com ênfase para o norteamericano, espanhol, a ONU e a OTAN, por possuírem uma doutrina mais desenvolvida.

O estudo descritivo baseou-se na coleta de dados sobre a preparação e o emprego dos contingentes, do EB e de outros exércitos, e no estabelecimento de relações entre as variáveis. Nesta etapa, fez-se um estudo acerca de casos históricos transcorridos a partir da década de 1990, sendo buscadas informações em relatórios, revistas, artigos e páginas eletrônicas especializadas, que diziam respeito à CIMIC.

A pesquisa explicativa teve o objetivo de identificar as causas das deficiências em CIMIC da tropa brasileira no Haiti. Foi utilizado, para isso, o método observacional.

Foram executados diversos procedimentos técnicos no trabalho.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consultas às bibliotecas da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, da Escola de Guerra Naval, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e do CCOPAB. Outras fontes bibliográficas como manuais militares e informações, disponíveis na *internet*, também foram amplamente utilizadas.

Quanto à coleta documental, foram consultados diversos documentos oficiais do Exército Brasileiro como relatórios da MINUSTAH e diretrizes de preparo do Comando de Operações Terrestres (COTER), dentre outros.

Uma pesquisa de campo foi feita para coletar os dados referentes à opinião dos militares, possibilitando a mensuração das variáveis intervenientes. A pesquisa foi realizada por meio de consultas e questionários aos oficiais brasileiros que participam ou já participaram da MINUSTAH; oficiais do COTER e do EME; e funcionários da ONG Viva Rio.

A pesquisa *ex-post-facto* difere do experimento, pois o pesquisador não tem controle sobre as variáveis. Desse modo, foi realizado esse tipo de pesquisa para

analisar o ambiente da MINUSTAH após o terremoto e, assim, comprovar a importância da avaliação do cenário para orientar a preparação.

O método que proporcionou a base lógica da investigação realizada foi o indutivo, que permite generalizar a partir da observação de casos concretos. Assim, o método indutivo parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados.

Assim, procurou-se fundamentar as conclusões e inferências a partir dos exemplos históricos analisados, do estudo das doutrinas existentes e da análise da participação brasileira no Haiti.

Em relação ao meio técnico de investigação, utilizou-se o método observacional, no tocante ao estudo dos conflitos selecionados e à captação dos aspectos essenciais da CIMIC do contingente brasileiro no Haiti. Desse modo, o pesquisador não interfere ou toma qualquer providência para que algo ocorra, devendo valer-se apenas da observação do que acontece ou já aconteceu.

O método estatístico foi aplicado na quantificação de dados em dois períodos distintos (antes e após o terremoto ocorrido no Haiti, em janeiro de 2010). Para tal, houve a orientação da profissional de estatística da Seção de Pós-Graduação da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME).

O método comparativo foi utilizado para a comprovação da mudança de cenário, para a coordenação civil-militar, ocorrida após o terremoto. Na comparação, levou-se em conta, ainda, o que existe em outros Exércitos e em Organizações Internacionais, como a ONU e a OTAN.

Por fim, também foi utilizado o método histórico para verificar as influências das experiências dos EUA, em conflitos do passado, no desenvolvimento da sua doutrina de Assuntos Cívicos/CIMIC atual.

Para a validação do trabalho, a pesquisa foi baseada em fatos históricos recentes (conflitos na Somália, no Kosovo e no Iraque), pois a evolução da arte da guerra, ao longo do tempo, ocorre de maneira correspondente à evolução da sociedade e de seus valores.

O fluxograma a seguir sintetiza os passos que foram seguidos até a formulação da tese.



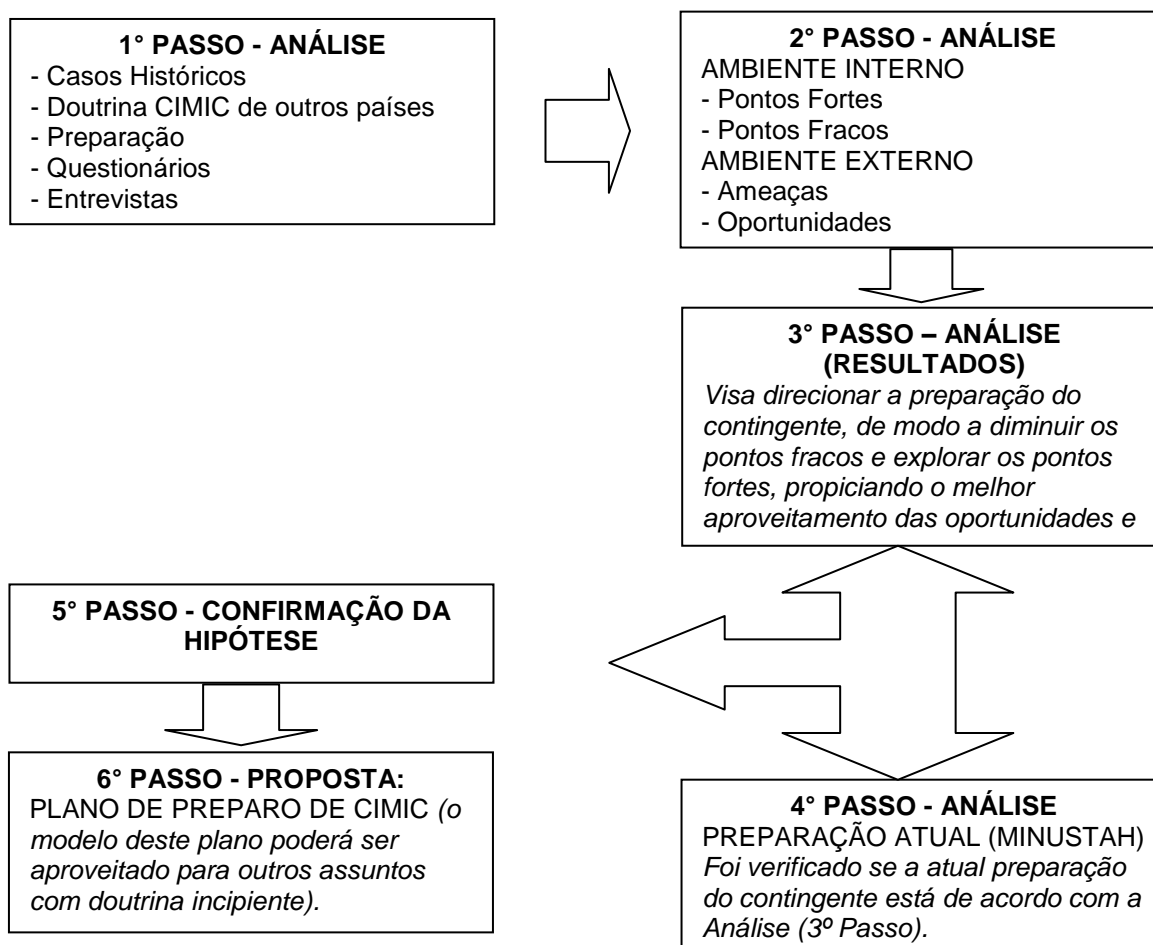


Figura 1: passos para a formulação da tese.  
Fonte: o autor.

Durante a análise (2º, 3º e 4º passos), foram levados em consideração aspectos que envolvem a análise dos ambientes internos e externos do contingente e o modelo da preparação atual. Assim, foram relacionadas, em um gráfico, as oportunidades e as ameaças do ambiente com os pontos fortes e os pontos fracos do contingente, identificando onde deve ser aperfeiçoado o preparo da tropa, a fim de assegurar o seu melhor desempenho na CIMIC. O ambiente interno é mais fácil de ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas pelo próprio EB (preparação). Desta forma, quando percebemos um ponto forte em nossa análise, devemos explorá-lo ao máximo; quando percebemos um ponto fraco, devemos agir para corrigi-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito. Já o ambiente externo pode estar fora do controle da organização, devendo, por isso, ser analisado detalhadamente. Apesar de não podermos controlá-lo plenamente, podemos monitorá-lo e procurar aproveitar as

oportunidades, da maneira mais ágil e eficiente, neutralizando ou minimizando as ameaças quando possível. A análise do ambiente foi realizada pela 9ª Seção (G9) do contingente brasileiro. A partir do resultado obtido, foi verificado que a preparação atual em CIMIC pode ser aprimorada, pois não está focada nas principais deficiências da tropa. Foi confeccionado um Plano de Preparo específico para CIMIC, que tem como objetivo, além de proporcionar o aperfeiçoamento constante do preparo, contribuir para o desenvolvimento da doutrina. Ressalta-se que a validação deste modelo pode contribuir para a formulação de um Plano de Preparo para outros assuntos, os quais possuem doutrina incipiente.

Destaca-se que a pesquisa apresentou a possibilidade de se verificar a confirmação da hipótese e a pertinência dos possíveis aperfeiçoamentos sugeridos. Além disso, o trabalho buscou o máximo de dados históricos que confirmam as soluções encontradas para o problema proposto.

### 3.5 POPULAÇÃO-ALVO DA PESQUISA

A população-alvo da pesquisa foi composta por grupos diversos.

Para definição dos pontos fortes, das deficiências, das ameaças e oportunidades foram consultados oficiais e praças do Exército Brasileiro que participam ou já participaram da MINUSTAH.

Para uma melhor compreensão das peculiaridades da CIMIC no Haiti, foram enviados questionários a oficiais que trabalharam na 9ª Seção dos batalhões brasileiros no Haiti.

Foram consultados funcionários da ONG Viva Rio, para que fossem colhidas impressões de uma organização externa à Força.

Por fim, foram entrevistados oficiais do Comando de operações Terrestres (COTER), do EME e do Ministério da Defesa, a fim de conhecer a evolução do preparo e avaliar a situação do desenvolvimento da doutrina CIMIC no âmbito do Exército Brasileiro.

Ambas as pesquisas buscaram complementar, naquilo que foi possível e pertinente, informações abertas, constantes das pesquisas documental e bibliográfica, de forma a se obter dados qualitativos mais atuais e relevantes.

Os dados coletados na investigação foram analisados com o objetivo de solucionar o problema em questão. Os resultados obtidos e o tratamento dedicado aos mesmos serão abordados no capítulo 10.

## 4. OPERAÇÕES DE PAZ DA ONU

### 4.1 A ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS

A Organização das Nações Unidas é uma instituição internacional formada por 192 Estados soberanos. Nasceu oficialmente em 24 de outubro de 1945, data de promulgação da Carta das Nações Unidas, uma espécie de Constituição da entidade. Na época, a Carta foi assinada por 51 países, entre eles o Brasil. Criada logo após a 2ª Guerra Mundial, o foco da atuação da ONU é a manutenção da paz e do desenvolvimento em todos os países do mundo. Atualmente, seus principais propósitos são:

- 1) manter a paz e a segurança internacional e, para esse fim: tomar, coletivamente, medidas efetivas para evitar ameaças à paz e reprimir os atos de agressão ou outra qualquer ruptura da paz e chegar, por meios pacíficos e de conformidade com os princípios da justiça e do direito internacional, a um ajuste ou solução de controvérsias ou situações que possam levar a uma perturbação da paz;
- 2) desenvolver relações amistosas entre as nações, baseadas no respeito aos princípios de igualdade de direitos e de autodeterminação dos povos, e tomar outras medidas apropriadas ao fortalecimento da paz universal;
- 3) conseguir a cooperação internacional para resolver os problemas internacionais de caráter econômico, social, cultural ou humanitário, e para promover e estimular o respeito aos direitos humanos e às liberdades fundamentais para todos, sem distinção de raça, sexo, língua ou religião; e
- 4) ser um centro destinado a harmonizar a ação das nações para a consecução desses objetivos comuns. (Carta das Nações Unidas, 1945).

Para a realização desses propósitos, a ONU age de acordo com seguintes princípios:

- 1) A Organização é baseada no princípio da igualdade de todos os seus Membros.
- 2) Todos os Membros, a fim de assegurarem para todos em geral os direitos e vantagens resultantes de sua qualidade de Membros, deverão cumprir de boa fé as obrigações por eles assumidas de acordo com a presente Carta.
- 3) Todos os Membros deverão resolver suas controvérsias internacionais por meios pacíficos, de modo que não sejam ameaçadas a paz, a segurança e a justiça internacionais.
- 4) Todos os Membros deverão evitar em suas relações internacionais a ameaça ou o uso da força contra a integridade territorial ou a independência política de qualquer Estado, ou qualquer outra ação incompatível com os Propósitos das Nações Unidas.
- 5) Todos os Membros darão às Nações toda assistência em qualquer ação a que elas recorrerem de acordo com a presente Carta e se absterão de dar auxílio a qualquer Estado contra o qual as Nações Unidas agirem de modo preventivo ou coercitivo.
- 6) A Organização fará com que os Estados que não são Membros das Nações Unidas ajam de acordo com esses princípios em tudo quanto for necessário à manutenção da paz e da segurança internacionais.
- 7) Nenhum dispositivo da presente Carta autorizará as Nações Unidas a intervirem em assuntos que dependam essencialmente da jurisdição de qualquer Estado ou obrigará os Membros a submeterem tais assuntos a

uma solução, nos termos da presente Carta; este princípio, porém, não prejudicará a aplicação das medidas coercitivas constantes do Capítulo VII (Carta das Nações Unidas, 1945).

Para alcançar os seus objetivos, a ONU é composta por seis órgãos principais:

a. Assembléia Geral (AGNU)

É o órgão central da ONU onde todas as nações signatárias estão representadas e com direito a um voto. Nesse órgão, as nações podem se manifestar sobre qualquer assunto, independentemente do seu nível de desenvolvimento, população ou dimensão do seu espaço territorial.

b. Conselho de Segurança (CSNU)

É o órgão responsável pela paz mundial e, sendo assim, cabe a ele a autorização e a concessão do mandato para as Operações de Paz (OP). O CSNU é composto por quinze Estados-Membros, sendo cinco permanentes – A República Popular da China, a França, a Rússia, o Reino Unido da Grã-Bretanha e da Irlanda do Norte e os Estados Unidos da América – e outros dez não permanentes, eleitos pela Assembléia Geral.

c. Conselho Econômico Social (ECOSOC)

O Conselho Econômico e Social realiza estudos e confecciona relatórios a respeito de assuntos internacionais de caráter econômico, social, cultural, educacional e sanitário. Poderá, ainda, fazer recomendações a respeito de tais assuntos à Assembléia Geral, aos membros das Nações Unidas e às entidades especializadas. A Carta das Nações Unidas, em seu artigo 71, restringe a atuação das ONG à esfera do ECOSOC, estabelecendo as bases de relacionamento com tais organizações.

O Conselho Econômico e Social poderá entrar nos entendimentos convenientes para a consulta com organizações não governamentais encarregadas de questões que estiverem dentro da sua própria competência. Tais entendimentos poderão ser feitos com organizações internacionais e, quando for o caso, com organizações nacionais, depois de efetuadas consultas com o Membro das Nações Unidas interessado (Carta das Nações Unidas, 1945).

d. Secretariado

Chefiado pelo Secretário-Geral, é o órgão executivo da ONU. O Secretário-Geral é indicado pelo CSNU e designado pela Assembléia Geral para um mandato de cinco anos. Tem o mesmo poder político de um Chefe de Estado dos países

membros. Ele pode alertar o CSNU para qualquer problema que julgue estar afetando a paz mundial, além de propor assuntos a serem discutidos pela AGNU ou qualquer outro órgão da ONU. O Secretariado auxilia a executar as decisões da ONU, reunindo e preparando informações, de modo que os delegados dos países membros possam analisar e estudar os fatos a fim de elaborar as suas recomendações. O *Department of Peacekeeping Operations*, responsável pelo planejamento, execução e elaboração dos documentos pertinentes a uma operação de paz, criada pelo CSNU, está subordinado ao Secretariado.

e. Conselho de Tutela

Por ocasião da criação da ONU, alguns povos não tinham capacidade de escolher seus próprios governos. Essas áreas, conhecidas como territórios sob tutela, ficaram sob a proteção especial das Nações Unidas. O Conselho de Tutela, cujos membros são os membros permanentes do CSNU, tem por objetivo supervisionar o avanço social dos povos dessas regiões.

f. Corte Internacional de Defesa

É o órgão da ONU que executa julgamentos legais. Composta por quinze juízes, que são eleitos pela AGNU e pelo CSNU, a decisão por ela tomada deverá ter a concordância de pelo menos nove juízes.

Há também organismos intergovernamentais, autônomos, vinculados à ONU mediante acordos especiais. São conhecidos como Agências Especializadas e apresentam relatórios anuais ao ECOSOC ou à Assembléia Geral da ONU. Além dos organismos intergovernamentais, existe uma série de outros programas e fundos, criados pela ONU com propósitos específicos, de caráter econômico, social e humanitário. Todos esses organismos especializados, juntamente com as Nações Unidas, compõem o Sistema das Nações Unidas.

#### 4.1.1 Conclusão Parcial

Pode-se constatar que a ONU, para cumprir um de seus propósitos – a paz e a segurança internacional – vale-se de missões de paz onde forças militares e agências civis de distintas naturezas (públicas e privadas, nacionais e internacionais)

cumprem papéis interdependentes nos campos político, social, econômico e militar, que devem ser integrados e coordenados para que os objetivos de pacificação sejam efetivamente alcançados. O êxito da missão não será obtido sem o equilíbrio de resultados positivos em todos os campos.

#### 4.2 CLASSIFICAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE PAZ

Em resposta às mudanças e novos desafios surgidos após o fim da Guerra Fria, o Secretário-Geral da ONU expediu, em 1992, “Uma Agenda para a Paz” na qual definiu quatro conceitos básicos para o gerenciamento da paz e da segurança internacionais:

##### a. A Diplomacia Preventiva (*Preventive Diplomacy*)

Sua finalidade é a prevenção de um conflito. Inicia em tempo de paz, podendo continuar durante o conflito. As ações militares complementam as diplomáticas e estão subordinadas a estas. A presença militar contribui para dar estabilidade e cria as condições necessárias para a pacificação e a solução de controvérsias.

Basicamente, engloba a consolidação da confiança, por meio do intercâmbio de missões diplomáticas e militares.

##### b. Estabelecimento da Paz (*Peacemaking*)

É o processo que visa a obtenção de acordos que extingam a confrontação e possibilitem a solução dos problemas que originaram o conflito. Normalmente, é desencadeado por meio da diplomacia, mediação ou negociação.

##### c. Manutenção da Paz (*Peacekeeping*)

É o conceito mais tradicional das operações de paz vinculadas ao Capítulo VI da Carta das Nações Unidas. Implicam o estabelecimento de uma missão regional ou da ONU composta de observadores e pessoas desarmadas ou levemente armadas, encarregadas de manter a paz, que tenham recebido a aprovação de todas as partes envolvidas. Além das atividades tradicionais, as operações de manutenção da paz podem ter outras funções de grande relevância, como:

- 1) auxiliar na desmobilização e reintegração de antigos combatentes à vida civil;
- 2) colaborar com o assentamento de deslocados e refugiados;
- 3) supervisionar a realização de eleições livres e legítimas;
- 4) prover assistência humanitária;
- 5) implementar programas voltados à remoção de minas;
- 6) apoiar a formação de novos quadros profissionais; e
- 7) promover a implantação da infraestrutura básica para a manutenção da paz e da ordem.

A complexidade das operações no período pós-guerra fria tem modificado consideravelmente as características das operações de manutenção da paz. Segundo Fontoura, 1999:

Diante da experiência adquirida, sobretudo no Camboja, na antiga Iugoslávia, em Ruanda e na Somália, o DPKO está desenvolvendo um novo “paradigma” para as forças de paz, que procura flexibilizar e adaptar o conceito de manutenção da paz a situações complexas que, por vezes, é necessário o uso limitado da força. Seria uma opção intermediária entre as operações de paz tradicionais, cujo emprego se teria revelado insuficiente para atender às necessidades atuais, e as operações de imposição da paz (Fontoura, 1999).

Atualmente, esse novo conceito de missão de manutenção de paz robusta vem sendo cada vez mais empregado pela ONU.

#### d. Consolidação da Paz (*Peacebuilding*)

O início de sua aplicação coincide com o fim do conflito. Sua finalidade é fortalecer a paz e dar impulso ao entendimento entre os antigos adversários para evitar o recrudescimento das hostilidades. Entre essas medidas, destacam-se a desmilitarização de combatentes e as ações que facilitam sua integração ao meio civil, a assistência eleitoral, o restabelecimento do direito e a reconstrução da sociedade civil, assim como o apoio econômico e retorno de refugiados e deslocados.

Atualmente, a maneira de atuar dos militares nessa fase está sendo amplamente discutida pela ONU, particularmente na MINUSTAH, devido ao seu êxito.

e. Operações de Imposição da Paz (*Peace Enforcement*)

Constituem, normalmente, o último recurso. São utilizadas quando todas as ações descritas anteriormente são fracassadas. As ações são amparadas pelo Capítulo VII da Carta das Nações Unidas e incluem o uso de força armada para manter ou restaurar a paz em ocasiões em que o Conselho de Segurança determine a existência de uma ameaça para a paz, violação da paz ou ato de agressão. As medidas de imposição da paz poderão implicar no desencadeamento de operações de combate para a consecução de seus objetivos. A guerra do Golfo Pérsico e da Coreia são exemplos deste tipo de operação.

f. Proteção de Operações Humanitárias (*Protection of Humanitarian Operations*)

É o emprego de forças militares na proteção de agências humanitárias, no auxílio às populações civis e na segurança de suprimentos. Este tipo de operação poderá ser desencadeado tanto num quadro de manutenção quanto de imposição da paz.

g. Sanções (*Sanctions*)

São medidas repressivas de caráter político-econômico que não envolvem o uso de força militar.

h. Desarmamento (*Disarmament*)

Normalmente inclui uma sanção de embargo de armas. Pode ser desencadeado durante ou após uma missão de imposição da paz.

#### 4.2.1 Conclusão parcial

Constata-se que, nos diversos tipos de Operações de Paz, as ações militares não são isoladas. Elas complementam as ações diplomáticas e interagem com as variadas atividades características de uma missão de paz. Ademais, a força militar é empregada em apoio a diversas agências civis e na implantação da infraestrutura básica no país hospedeiro. Desse modo, a coordenação entre civis e militares torna-se fundamental para o sucesso do contingente e da missão como um todo.



### 4.3 HISTÓRICO DAS OPERAÇÕES DE PAZ

#### 4.3.1 As Op de manutenção da paz "clássicas" ou de "primeira geração"

As divergências políticas e ideológicas existentes durante a Guerra Fria não permitiram uma atuação plena do Conselho de Segurança da ONU na resolução de conflitos. Desse modo, a maioria das operações realizadas nesse período seguiu um modelo "clássico" de manutenção da paz fundamentado no emprego de equipes de observadores militares desarmados e/ou contingentes de tropa levemente armados e equipados, para supervisionar a separação de forças regulares beligerantes em conflitos entre Estados. Essa forma de atuação – não prevista claramente na Carta das Nações Unidas – foi a mais comum no período de 1948 até 1988.

Nesse contexto clássico da manutenção da paz, foram ativadas treze missões, no Oriente Médio e no Sul da Ásia. Essas operações conseguiram, em alguns conflitos, a redução efetiva dos choques armados e dos riscos de intervenção militar. Permitiram, ainda, o isolamento de conflitos locais do grande conflito Leste-Oeste, impedindo maior acirramento das tensões na Guerra Fria. Essas experiências contribuíram para que, em meados dos anos 70, as Nações Unidas somassem rotinas e preceitos suficientes para consolidar um arcabouço doutrinário sobre as operações de manutenção de paz. Os princípios mais importantes que nortearam as ações da ONU nesse período foram:

- a) consentimento das partes envolvidas no conflito;
- b) papel não combatente das forças militares sob a égide das Nações Unidas;
- c) uso da força apenas em autodefesa;
- d) caráter universal da Missão, com a participação de países de diferentes regiões do mundo; e
- e) não participação de tropas dos membros permanentes do Conselho de Segurança, nem dos países diretamente interessados no conflito.

#### 4.3.2 As operações de manutenção da paz de "segunda geração"

Segundo Fontoura (1999), três fatores contribuíram para o aumento das operações de manutenção da paz no período pós Guerra Fria: a distensão política entre os EUA e a União Soviética; o afloramento de antagonismos étnicos e religiosos; e a crescente universalização dos valores da democracia e do respeito aos direitos humanos.

O primeiro desafio enfrentado pelo Conselho de Segurança dizia respeito aos conflitos herdados da Guerra Fria, em que as superpotências rivais haviam apoiado distintas facções internas – como em Angola e em Moçambique.

Paralelamente à continuidade desses conflitos herdados da Guerra Fria, surgiram novas crises decorrentes da ruptura de Estados nacionais em função, sobretudo, do aparecimento de afirmações de identidades nacionais baseadas na etnia, na religião, na língua e nas tradições. Para responder a esse novo desafio político, houve, a partir de 1988, um incremento significativo na quantidade de operações de manutenção de paz em todo o mundo, tendo sido criadas 39 missões até 1999.

Os cenários dos conflitos deixaram de ser entre estados e passaram a ser intra-estado, ocasionando, na maioria das vezes, a falência das instituições regulatórias do Estado. As intervenções sob a égide da ONU nesse período são conhecidas como OP de segunda geração. A principal característica desse tipo de operação é o seu caráter multidimensional, com componentes políticos, militares, policiais, humanitários, sociais e econômicos, requerendo, inclusive, especialistas civis de naturezas diversas trabalhando em conjunto com os efetivos militares. Além das tradicionais tarefas de monitorar o cessar fogo entre as facções rivais envolvidas, a ONU passou a se responsabilizar pela implantação de uma série de previsões de acordos de paz entre as partes, tais como:

- recolhimento e destruição de armamentos;
- supervisão de aquartelamento e desmobilização de ex-combatentes;
- programas de promoção de direitos humanos;
- programas de assistência aos refugiados e deslocados internos;
- organização e supervisão de eleições;
- auxílio à reconstrução da infraestrutura do país;
- adestramento de forças policiais; e
- colaboração com as autoridades locais para a manutenção da lei e da ordem e para a administração do Estado assistido.

#### **4.3.3 Operações de manutenção de paz de “terceira geração”**

Após fracassos, dos quais se destacam os de Ruanda, em 1994, e de Srebrenica (Ex-Iugoslávia), em 1995, a ONU chegou ao ano 2000 desgastada

politicamente e exaurida financeiramente. Compelida por esse fato e pela análise prospectiva da conjuntura da comunidade internacional, que continuava a ansiar por um foro legítimo e eficaz no tratamento das questões da paz e da segurança mundiais, decidiu reavaliar seus métodos de condução das operações. Após realizar uma profunda investigação doutrinária, durante o ano de 1999, concluiu a elaboração do relatório do "Painel das Nações Unidas sobre as Operações de Paz" – conhecido como "Relatório Brahimi" (o grupo de eminentes especialistas que o produziu foi liderado pelo Embaixador argelino Lakhdar Brahimi).

O Relatório Brahimi identificou as falhas da Organização ao lidar com as operações de paz, projetou os cenários das futuras missões, conclamou a ONU e os estados-membros ao fim das "meias-medidas" e à adoção de mandatos claros e exeqüíveis. Advertiu sobre critérios de análise mais objetiva dos conflitos, estabeleceu processos de planejamento integrados, sugeriu a melhoria das estruturas operacionais e logísticas, bem como recomendou o aperfeiçoamento das metodologias de treinamento padronizado para todos os componentes das missões de paz. Dessa forma, traçou estratégias mais seguras e eficientes para as futuras missões, coordenando cada passo ou decisão com os países contribuintes, que assim se tornam co-responsáveis pelo processo.

No início de 2008, o DPKO publicou um documento chamado: "Operações de Manutenção de Paz: Princípios e Diretrizes". A publicação passou a ser chamada *Capstone Doctrine* e representou um importante passo para a formulação de uma doutrina baseada na experiência de seis décadas e mais de sessenta operações de paz. Pela primeira vez na história das Nações Unidas, foi produzido um documento que se assenta em um grande número de diretrizes, princípios, procedimentos, manuais e material de treinamento formulados pelo DPKO e pelo novo *Department of Field Support*.

A doutrina de 2008 reafirma o entendimento de como devem ser aplicados os três princípios básicos das missões de paz: o consentimento, a imparcialidade e o não-uso da força, exceto para autodefesa e defesa do mandato.

O consentimento pelas partes envolvidas no conflito é um conceito dinâmico essencial para o sucesso e deve ser constantemente administrado. No entanto, pela nova doutrina já se admite, no nível tático, a perda deste consentimento.

Imparcialidade significa que o mandato precisa ser aplicado sem favores ou prejuízos a qualquer das partes.

O não-uso da força foi reinterpretado para o nível estratégico. Foi introduzido o conceito de missões de paz “robustas”, que passa a aceitar o uso da força no nível tático para defender o mandato da missão e proteger a população civil.

A Doutrina *Capstone* realça, ainda, três fatores de sucesso: a legitimidade, a credibilidade e a propriedade local.

A legitimidade é derivada da autorização do Conselho de Segurança da ONU, de acordo com a Carta das Nações Unidas e com a aprovação das autoridades locais. É vista como um fator chave para o êxito de uma missão de paz. A legitimidade pode ser perdida quando as Nações Unidas agem de acordo com interesses nacionais ou regionais e quando falham na segurança da propriedade do país hospedeiro.

O processo de paz não pode ser consolidado se a propriedade local não for protegida e se a nação hospedeira não for capaz de assumir e administrar seu próprio governo. Na realidade, muitas vezes, as Nações Unidas contribuem para minar essa capacidade, empregando profissionais da região que deveriam trabalhar para o governo. A preocupação com a população também possui estreita ligação com o terceiro fator de sucesso – a credibilidade. As OP têm, muitas vezes, falhado na obtenção desse fator porque não são capazes de atender às expectativas das comunidades nativas e por causa de efeitos negativos, como a exploração e o abuso sexual .

#### **4.3.4 Uma nova agenda**

Em 2009, o DPKO e o *Department of Field Support* lançaram o documento “Uma Agenda para novas parcerias: traçando um novo horizonte para a Manutenção da Paz das Nações Unidas”, com o objetivo de iniciar um debate para projetar novas estratégias. Nesse contexto, ressalta-se os principais desafios: estabelecer um processo de transição viável, em missões em que um certo grau de estabilidade foi alcançado, e preparar-se para um futuro incerto. Segundo o documento, somente através de uma parceria global pela paz é possível chegar a soluções viáveis.

Assim, a estratégia da ONU é aumentar a parceria com organizações internacionais e regionais. O trabalho da ONU com a União Africana (UA) - em Darfur - e com a OTAN – no Kosovo e no Afeganistão, são exemplos de parcerias recentes exitosas.

Dentro deste quadro, a CIMIC deverá ocupar um papel ainda mais importante nas missões de paz sob a égide da ONU.

#### 4.3.5 Conclusão parcial

Constata-se que a evolução dos acontecimentos históricos influenciou diretamente no “modus operandi” das Operações de Paz da ONU. Desse modo, pode-se afirmar que, a partir do início deste milênio, foi iniciado um processo de transição de OP de segunda para de terceira geração. Novos ingredientes passaram a ser cada vez mais comuns, como o uso limitado da força e a interação dos militares com diversos segmentos da sociedade. Nesse contexto, as considerações civis têm sido cada vez mais importantes para a consecução dos objetivos militares. Em 2008, a publicação da Doutrina *Capstone* marcou, definitivamente, o início desta nova fase. Cabe ressaltar que a má interpretação dessa doutrina pode levar comandantes, nos diversos níveis, a usar a força para diminuir os riscos – o que é um erro. Na verdade, para alcançar o sucesso político e militar é necessário assumir mais risco e aumentar o nível de tolerância, de modo a garantir o apoio da população. Nas operações de paz, uma vitória no nível tático, que tenha efeitos colaterais, pode trazer prejuízos e retrocessos para a missão no nível estratégico. Assim, torna-se indispensável que a preparação atual do contingente militar, especialmente dos militares em função de chefia, esteja atualizada, capacitando a tropa a usar adequadamente a força e, simultaneamente, interagir com os diversos atores civis das missões de paz multidimensionais.

Ressalta-se, ainda, que a ONU pretende ampliar a parceria pela paz, a fim de estabelecer estratégias para enfrentar os desafios de estabelecer uma transição viável das responsabilidades para os governos locais e de preparar-se para um futuro repleto de incertezas. A MINUSTAH, em breve, entrará na fase do *Peacebuilding* e o EB pode contribuir, desde já, com ideias para esta fase que se aproxima. Uma preparação para a Coordenação Civil-Militar, orientada pela análise do ambiente, pode ser útil para a identificação das ameaças e oportunidades não somente do presente, mas também do futuro.

#### 4.4 PLANEJAMENTO DAS OPERAÇÕES DE PAZ

##### a. Processo de Ativação de uma Operação de Paz

O processo de ativação de uma Operação de Paz normalmente se inicia quando o Conselho de Segurança toma esta decisão, com o assessoramento do Secretário-Geral, por proposta de um Estado, grupo de Estados-Membros ou do próprio Secretário-Geral. Esta decisão é exarada por meio de um “mandato” que é a expressão escrita da Resolução do CS para a realização de uma Operação de Paz.

O processo de ativação propriamente dito começa com uma fase exploratória, prévia, com o propósito de verificar junto aos diversos Estados-Membros as suas aquiescências ao convite de participação na Operação de Paz, bem como suas reais possibilidades de contribuição para cumprimento da missão em estudo.

O representante permanente, na ONU, de cada Estado-Membro recebe as solicitações e as remete ao seu governo através do respectivo Ministério de Relações Exteriores.

Ao receber a solicitação e depois de analisá-la, o Ministério das Relações Exteriores a remete aos órgãos competentes do governo de seu país para que tenha continuidade o respectivo processo decisório. O passo seguinte se concretiza com a chegada formal, ao Secretário-Geral, da decisão do Estado-membro. Esta, quando positiva, deverá conter as possibilidades de contribuição.

Após a oferta de participação ter sido aceita pela ONU, dar-se-á início a preparação do contingente e do material, enquanto se aguarda a informação quanto à data do seu envio para a região onde será realizada a operação. Vale a pena ressaltar que para que uma Operação de Paz seja estabelecida, devem ser atendidas várias condições fundamentais:

- a operação deve ser aprovada pelo Conselho de Segurança;
- a proposta de operação deve contar com o consentimento das partes em conflito;
- a operação deve contar com o apoio amplo da comunidade internacional;
- os Estados-Membros devem estar dispostos a colocar pessoal sob o comando do Secretário-Geral das Nações Unidas;
- a operação não deve significar ingerência nos assuntos internos de um país; e
- a operação não deve favorecer nenhuma das partes em conflito.

#### b. Processo de Planejamento de Missão Integrada

Atualmente, a ONU utiliza o chamado Processo de Planejamento de Missão Integrada (*Integrated Mission Planning Process* ou IMPP) como base para o planejamento de todas as novas missões integradas, bem como para a revisão dos

atuais planos de missão em todos os departamentos, escritórios, agências, fundos e programas da ONU. A missão integrada surgiu dentro do conceito de “guerra total”, onde todas as agências e forças da ONU devem interagir, em busca de um objetivo comum. Esse processo ajuda a manter o sistema ONU e os atores externos unidos em torno da mesma estratégia. São três as etapas do IMPP:

- Etapa 1: Planejamento Avançado, composta por dois "níveis" – o nível 1, sendo o Planejamento Avançado, propriamente dito, que desenvolve opções estratégicas para um engajamento mais amplo da ONU; e o nível 2, que fornece o planejamento base para o desenvolvimento de um conceito da operação.

- Etapa 2: Planejamento Operacional, novamente com dois "níveis" – o nível 3, que define como a missão será cumprida; e nível 4, que define as responsabilidades de cada componente desdobrado.

- Etapa 3: Análise e Planejamento de transição, com os dois últimos "níveis" - Nível 5, que foca a contínua revisão e atualização do plano da missão, sempre que necessário; e o Nível 6, que trata da passagem gradativa das responsabilidades da ONU para o governo local.

O IMPP é guiado por princípios e pressupostos específicos de planejamento e exige o pleno envolvimento tanto das Nações Unidas, como das autoridades nacionais e outros relevantes atores externos.

Em uma Missão Integrada deve-se ter uma compreensão profunda das especificidades do país hospedeiro, incluindo informações nos campos político, econômico, humanitário e de segurança pública. O IMPP é concebido para facilitar a realização deste entendimento comum.

Um IMPP de sucesso presume um funcionamento de uma Força-Tarefa de Missão Integrada (*Integrated Mission Task Force* ou IMTF) no nível Quartel-General (QG) e uma estrutura dinâmica e integrada no país para promover sinergia, o adequado monitoramento do processo e ajustes para garantir melhores resultados da missão de paz. A IMTF deve incluir a representação de profissionais dos setores político, militar, policiais, de segurança, logístico, humanitário, de desenvolvimento e de direitos humanos ao longo da missão.

#### 4.4.1 Conclusão parcial

Constata-se que diversas considerações civis são levadas em conta desde a fase do planejamento das missões de paz. Desse modo, para o adequado preparo da tropa, o Brasil deve se valer estrategicamente das informações levantadas pela ONU. Informações nos campos político, econômico, psicossocial e militar serão fundamentais para o êxito da missão. No que tange à CIMIC, dados atualizados sobre a população, as lideranças políticas, a infraestrutura do país e as ONG e diversas agências desdobradas permitirão a melhor preparação dos contingentes nacionais.

### 4.5 COORDENAÇÃO CIVIL-MILITAR NA ONU

#### 4.5.1 Introdução

A atual política de Coordenação Civil-Militar da ONU (CIMCOORD) foi desenvolvida pela DPKO, em 2006, em consulta com outros parceiros, principalmente com o Escritório das Nações Unidas para Coordenação de Assuntos Humanitários (OCHA), para facilitar a coordenação com as comunidades no contexto de operações de manutenção da paz das Nações Unidas.

O conceito de que a solução de um conflito dependia quase exclusivamente da capacidade militar desdobrada como parte das operações de manutenção de paz da ONU mudou consideravelmente na década passada. As unidades militares fazem parte agora de um ambiente multidimensional, incluindo as dimensões política, eleitoral, humanitária e de direitos humanos, entre outras. Isto resultou na interação crescente entre os militares e os vários elementos civis presentes em uma OP.

Atualmente, a estrutura militar não é mais usada somente para segurança. Os recursos e capacidades únicas das unidades militares permitem maior área de abrangência, incluindo:

- a. uso de recursos militares e da polícia civil para prestar suporte, ou complementar a provisão em uma ajuda humanitária emergencial; e
- b. participação de militares e policiais civis em projetos de reconstrução e reabilitação como parte do esforço global de desenvolvimento.

Contudo, o modo de trabalho das forças militares e das agências de ajuda humanitária e desenvolvimento não é homogêneo. O objetivo da coordenação é garantir que os componentes das forças militares e policiais civis concentrem-se na sua tarefa principal de segurança, mas, quando necessário, possam contribuir na



execução de tarefas não relacionadas com segurança, especialmente nas atividades humanitárias e de desenvolvimento.

A política da ONU para a Coordenação Civil-Militar abrange a coordenação da capacidade das forças militares e dos policiais civis em tarefas não relacionadas com a segurança nas seguintes situações:

- a. a coordenação no âmbito de uma missão de paz, que inclui componentes humanitários e/ou de desenvolvimento;
- b. a coordenação entre a missão de manutenção da paz e da *United Nations Country Team* (UNCT), quando esta esteja fora da estrutura da missão de paz; e
- c. a coordenação entre a missão de manutenção da paz e outras organizações internacionais, como ONG, bem como outros agentes externos, tais como as autoridades locais, a população local e militares que não compõem o contingente das Nações Unidas.

#### 4.5.2 Definição

A definição da ONU para Coordenação Civil-Militar é a seguinte:

“The essential dialogue and interaction between civilian and military actors in humanitarian emergencies necessary to protect and promote humanitarian principles, avoid competition, minimize inconsistency, and when appropriate pursue common goals.” (Glossary UN CMCoord, p. 16)

#### 4.5.3 Princípios e considerações para a Coordenação Civil-Militar

##### 4.5.3.1 Complementaridade e Não-duplicidade

As Nações Unidas normalmente usam as capacidades militares apenas em situações diretamente relacionadas com a paz e a segurança, quer através da observação e relato da situação, ou, efetivamente, através do fornecimento de segurança. Normalmente, todas as outras tarefas tais como aquelas relacionadas à emergência humanitária e de desenvolvimento são realizadas por civis. Onde os militares ou policiais civis da ONU estejam autorizados pelo Chefe de Missão a executar tarefas distintas das de segurança, devem ser aplicados os seguintes princípios:

- a. todas as atividades devem ser consistentes com o mandato de manutenção da paz;
- b. tarefas não relacionadas com segurança só podem ser realizadas se não interferirem na atividade fim;

c. todas as tarefas não ligadas à segurança devem ser totalmente coordenadas dentro da missão com a Equipe das Nações Unidas no País (UNCT) e com a maior órgão de ajuda humanitária / desenvolvimento, dependendo do contexto.

Ao mesmo tempo, o pessoal em uma missão de manutenção da paz deve estar consciente que as agências humanitárias somente solicitarão apoio de militares com base nas seguintes premissas:

- a. a capacidade exigida deve ser única;
- b. a capacidade não pode ser fornecida, em tempo útil, por civis; e
- c. a utilização de forças militares e policiais civis é um último recurso.

#### 4.5.3.2 Compreensão Mútua e Flexibilidade

Programas e agências da ONU chegaram a um acordo sobre alguns princípios fundamentais para a entrega de assistência humanitária de emergência. Trata-se de humanidade, neutralidade e imparcialidade. Além disso, a Cruz Vermelha Internacional e o Crescente Vermelho desenvolveram um código de conduta para as Organizações Não-Governamentais (ONG) em casos de catástrofe. Muitas ONG têm adotado este código de conduta. Militares e policiais civis destacados pelas Nações Unidas devem compreender estes princípios humanitários e evitar comprometer as operações humanitárias que neles se baseiam.

Ao mesmo tempo, entende-se que as atividades humanitárias/de desenvolvimento não ocorrem num vácuo, podendo causar impacto sobre vários componentes de uma operação de manutenção da paz da ONU. O reconhecimento mútuo da presente interdependência é importante para o sucesso da conduta das atividades internacionais.

A compreensão mútua permite uma abordagem mais flexível das questões complexas e, por vezes, inéditas, que serão vivenciadas em uma missão de paz.

#### 4.5.3.3 Coordenação em todos os níveis

Para assegurar a devida atenção a todas as questões e para facilitar a direção, a coordenação deve partir do mais alto nível possível. O Representante Especial do Secretário-Geral (SRSG) tem a responsabilidade pela coordenação geral da missão. Para uma área particular abrangida pela política de coordenação civil-militar da ONU, será formada, normalmente, uma equipe de integração entre

civis e militares. O SRSG também é responsável por fornecer o impulso para uma abordagem coordenada e coerente por todos os componentes das Nações Unidas no país. A equipe responsável pela coordenação civil-militar irá fazer parte do pessoal do SRSG encarregado da missão global de coordenação.

Se uma missão está dividida em setores geográficos, o funcionário da ONU nomeado para assumir determinado setor será responsável pela coordenação dentro da área atribuída.

#### **4.5.4 Recursos e Comunicação**

A coordenação não implica em qualquer mudança no controle dos recursos da missão. Em muitos casos, o orçamento da missão de paz não cobrirá a utilização dos recursos de apoio de atividades que não são incluídas nas funções específicas no mandato da missão. Em particular, contingentes militares e policiais civis estão estruturados e os Estados-Membros são reembolsados pela ONU com base nos requisitos operacionais para as tarefas que irão realizar no âmbito do mandato. Além disso, militares e policiais civis são muitas vezes apoiados pelos Estados-Membros para cumprir tarefas muito específicas, normalmente ligadas apenas à paz e à segurança. Apesar disso, muitos contingentes nacionais utilizam os recursos nacionais para a realização de missões humanitárias e de desenvolvimento. Isso pode afetar a abordagem global das Nações Unidas nestes áreas e todos os esforços devem ser coordenados.

Se o orçamento da missão não cobre uma tarefa, o financiamento pode ser voluntariamente fornecido por fontes externas. Normalmente isso seria através de um fundo fiduciário estabelecido para este propósito.

É da responsabilidade do funcionário das Nações Unidas encarregado da administração de finanças da missão, normalmente o Diretor Administrativo, fornecer aconselhamento e apoiar plenamente os objetivos do Chefe de Missão. Se existe um requisito operacional e financiamento para ações de assistência humanitária e de desenvolvimento relacionados com atividade que seja incluída no orçamento da missão, o DPKO e o Quartel-General da missão coordenarão os financiamentos dentro do sistema das Nações Unidas para assegurar que não haja duplicação ou resíduos.

O Chefe de Missão (normalmente um SRSG) deve aprovar o uso de militares ou policiais civis fora da área de segurança. Em alguns casos, o Chefe de Missão terá de buscar a aprovação do uso da tropa ou policiais dos países contribuintes através do DPKO. O Chefe Administrativo da Missão também deverá ser consultado.

A única exceção à exigência de aprovação prévia do tipo de atividade abrangida por esta política é a prestação de assistência imediata em situações extremas para evitar perdas de vidas humanas, ferimentos graves ou de perda significativa de propriedade. Nestes casos, todas as atividades realizadas deverão ser comunicadas ao Quartel-General da Missão o mais rapidamente possível.

#### 4.5.5 Treinamento

O ponto focal de política, diretrizes e formação de Coordenação Civil-Militar dentro da comunidade humanitária da ONU é a Unidade de Defesa Civil e Militar, dentro do Gabinete das Nações Unidas para a Coordenação dos Assuntos Humanitários.

A exigência de formação para operações de manutenção da paz da ONU, tanto em termos de conteúdo e de quem vai ser treinado, será determinada pelo DPKO. A unidade responsável dentro DPKO para formação de militares e policiais civis é o Serviço de Avaliação e Formação no âmbito da Divisão Militar. O *Training and Evaluation Service* (TES) realiza esta tarefa em estreita consulta com a Divisão de Polícia Civil. O Serviço de Apoio à Gestão de Pessoal dentro do Escritório de Missão Suporte do DPKO é o responsável pela formação de pessoal civil desdobrado.

O treinamento da Coordenação Civil-Militar é fornecido por meio de uma combinação de treinamentos pelas Nações Unidas e pelos Estados-Membros, normalmente utilizando-se os pacotes de formação da ONU. No nível mais baixo, é entregue aos Estados-Membros um Módulo de Treinamento Genérico Padrão. Convém ressaltar que a preparação específica em CIMIC será abordada com maior profundidade no capítulo 9 deste trabalho.

#### 4.5.6 Validação e Boas Práticas

Como todas as atividades da manutenção, a Unidade de Boas Maneiras do DPKO funciona como um ponto chave para as melhores práticas sobre o assunto abrangido por esta política. Esta unidade sugere melhorias para a política e o desenvolvimento de novas práticas e procedimentos.

#### 4.5.7 Responsabilidade pela política do DPKO

A responsabilidade global pela política de coordenação civil-militar do DPKO recai sobre o Sub-Secretário-Geral das operações de paz. A responsabilidade pela elaboração e manutenção da política cabe à Divisão Militar.

#### 4.5.8 Conclusão parcial

Atualmente, os diversos atores civis presentes em uma missão de paz exercem grande influência na consecução dos objetivos militares, sendo a recíproca também verdadeira. Sendo assim, a capacidade da tropa de interagir com o meio civil torna-se fundamental para o cumprimento de sua missão. A ONU prevê a utilização de forças militares e policiais civis em ações humanitárias como último recurso. Além disso, define que somente o Chefe da Missão tem o poder de aprovar o uso de militares nessas atividades. Apesar de haver uma exceção a essa regra, em casos de extrema gravidade, a política da ONU peca por não considerar o período crítico do desdobramento inicial da estrutura (civil e militar) das Nações Unidas. Normalmente, nesta fase, devido à falta de segurança, os militares são os únicos presentes. Sendo assim, há necessidade de uma política mais flexível para que, desde o início do mandato, sejam executadas, por iniciativa dos militares, ações coordenadas com os atores civis. Constata-se, ainda, que a política de Coordenação Civil-Militar (2006) foi confeccionada antes do lançamento da Doutrina *Capstone* (2008), que hoje norteia toda a forma de atuação da organização. Desse modo, verifica-se a necessidade de atualização de acordo com os novos princípios e tendências das operações de paz. Nesse processo, o Brasil, que vem tendo uma atuação destacada no Haiti, tem muito a contribuir para a formulação de novos conceitos no que se refere à integração entre civis e militares em missões da ONU.

#### 4.6 PARTICIPAÇÃO BRASILEIRA EM MISSÕES DE PAZ

A primeira participação brasileira em missões de paz sob o signo da ONU ocorreu em 1947, quando dois observadores militares – o Capitão-Tenente John Andersen Munro, da Marinha, e o Capitão Hervé Pedroso, do Exército – foram enviados para os Bálcãs para monitorar a situação na fronteira entre a Grécia, em guerra civil, e a Albânia, a Bulgária e a Iugoslávia. Esta missão recebeu designação de Comissão Especial das Nações Unidas para os Bálcãs (UNSCOB) e foi criada em 21 de outubro de 1947. Juntamente com estes militares, participaram como chefes da delegação brasileira perante a Comissão Balcânica os Ministros Vasco Leitão da Cunha e Sílvio Rangel de Castro, ambos do Itamaraty. Neste episódio, ainda, a ONU instituiu uma Comissão de Investigação para apurar a participação dos três últimos países supracitados na guerra grega. Participaram desta comissão o General Anor Teixeira dos Santos e o Primeiro Secretário Antônio Mendes Viana.

Verifica-se, assim, que logo na primeira missão de paz o Brasil já contava com a presença de militares e civis.

Durante as décadas de 50 e 60, o Brasil viria a participar com efetivos maiores, integrando forças internacionais de paz sob a égide da ONU. A mais longa missão foi no Oriente Médio, junto ao Canal de Suez, e durou de 1957 a 1967, com a participação de batalhões de Infantaria denominados Batalhão Suez, com um efetivo total de aproximadamente 6.300 homens – somados todos os contingentes. Além da contribuição com tropa, o Brasil também exerceu o comando operacional da *United Nations Emergency Force* (UNEF) em dois períodos, de janeiro a agosto de 1964 (General Carlos Paiva Chaves) e de janeiro de 1965 a janeiro de 1966 (General Syseno Sarmento).

Em 1958, o Brasil compôs o grupo de observadores da ONU no Líbano (UNOGIL) com um contingente da Força Aérea Brasileira (FAB), onde permaneceu até 1961. Já no período entre julho de 1960 e junho de 1964, a FAB participou da Operação das Nações Unidas no Congo (ONUC), realizando a evacuação e o resgate da população civil submetida ao fogo cruzado. Contou com um efetivo de 179 militares, entre pilotos de aviões de transporte e de helicópteros e também pessoal de terra.

Em 1962, o país iniciou a sua participação na Missão de Paz das Nações Unidas em Chipre (UNFICYP), para supervisionar o cessar fogo e restabelecer a lei

e a ordem entre as comunidades de gregos e turcos cipriotas. No período de setembro de 1964 a janeiro de 1967, o Embaixador brasileiro Carlos Alfredo Bernardes atuou como o Representante Especial do Secretário-Geral da ONU naquele país. A partir de 1995, o Brasil passou a enviar dois militares, um capitão e um sargento, para trabalhar junto ao Batalhão Argentino. De 2005 até os dias atuais, o Brasil tem contribuído somente com o envio de um observador militar do Exército.

No período entre setembro de 1965 e março de 1966, houve a participação de dez observadores militares brasileiros na Missão de Observadores das Nações Unidas na Índia e Paquistão, estabelecida para supervisionar o cessar fogo na região da Cachemira.

Passaram-se duas décadas com a participação brasileira restrita ao envio de oficiais para servir no DPKO e a pequenas representações. Entretanto, ao fim da década dos 80, mais precisamente no período em que coincidiu com a institucionalização das missões de 2ª Geração, a participação do Brasil ganhou um novo vulto.

Em 1989, iniciou-se a participação brasileira na missão de Verificação das Nações Unidas em Angola (UNAVEM I), que tinha a finalidade de verificar a retirada de 50.000 militares cubanos daquele país. Dezesseis militares atuaram como observadores militares no período de janeiro de 1989 a maio de 1991. Logo em seguida, entre maio de 1991 e fevereiro de 1995, foi estabelecida a UNAVEM II com a finalidade de verificar o cumprimento do acordo de paz entre o governo de Angola e a União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA). Participaram da UNAVEM II setenta e sete observadores militares, trinta e nove observadores policiais, quatro civis (observadores eleitorais) e uma equipe médica integrada por quatorze médicos e enfermeiros militares.

Em 8 de fevereiro de 1995, o Conselho de Segurança da ONU resolveu, com a anuência do governo de Angola e da UNITA, promover condições para o restabelecimento definitivo da paz (UNAVEM III). Mais uma vez, o governo brasileiro decidiu apoiar os esforços da ONU. No período de agosto de 1995 a julho de 1997, quatro contingentes brasileiros desembarcaram em solo angolano. Ao todo foram enviados 4.174 militares e 48 policiais entre 1995 e 1997. Deste total, 40 oficiais trabalharam no Estado-Maior da *Peacekeeping Force*. Este efetivo ficou assim distribuído em cada um dos quatro contingentes:

- um batalhão de infantaria (cerca de 640 homens);

- uma companhia de fuzileiros navais (cerca de 160 homens);
- uma companhia de engenharia do Exército (cerca de 200 homens); e
- dois postos de saúde avançados (cerca de 40 homens).

De abril de 1990 a janeiro de 1992, o Brasil enviou trinta e quatro militares para atuarem como observadores militares para Missão das Nações Unidas para América Central (ONUCA), que tinha a finalidade de promover a desmobilização voluntária e a reintegração dos “contras”, que atuavam na Costa Rica, em El Salvador, na Guatemala, em Honduras e na Nicarágua.

No período entre julho de 1991 e abril de 1995, o Brasil enviou um efetivo de sessenta e três militares das Forças Armadas e dezesseis das Polícias Militares para a Missão de Observadores das Nações Unidas em El Salvador (ONUSAL) para verificar a obediência aos acordos firmados para o processo de paz entre o governo e a frente Farabundo Martí de Libertação Nacional e para assegurar os direitos humanos naquele país. Participaram, ainda, dos dois turnos das eleições cinco observadores eleitorais (civis).

De janeiro de 1993 a dezembro de 1994, o Brasil contribuiu com observadores militares e policiais em Moçambique. De junho a dezembro de 1994, o Brasil enviou uma subunidade pertencente à Brigada de Infantaria Pára-quedista para auxiliar na manutenção da paz daquele país. Cabe ressaltar que, de fevereiro de 1993 a fevereiro de 1994, o General Lélío Gonçalves Rodrigues da Silva comandou o componente militar da missão. Além disso, quinze observadores eleitorais, sendo treze do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e dois do Itamaraty, foram cedidos à ONU para supervisionar as eleições.

Em maio de 1993, o Brasil enviou dezenove observadores eleitorais para monitorar as eleições no Camboja.

Entre agosto de 1993 e setembro de 1994, o Brasil participou da missão de paz para resolver o grande conflito em Ruanda/Uganda. Dez observadores militares e uma equipe médica atuaram nesta missão.

De setembro a novembro de 1993, o Brasil enviou observadores militares, então em missão em Angola (UNAVEM II), para atuarem na Libéria (UNOMIL). A partir de outubro de 1994, a ONU estabeleceu a missão civil-humanitária na Guatemala (MINUGUA) para auxiliar na reconstrução de instituições do país. Neste período, o Brasil enviou oficiais de ligação e observadores policiais. Posteriormente, de fevereiro a maio de 1997, a missão transformou-se em uma operação de paz. O



Brasil cedeu dezoito observadores militares para supervisionar o acantonamento e a desmobilização da guerrilha da Unidade Revolucionária Nacional Guatemalteca.

Em abril de 1994, após o fim do regime do *apartheid* na África do Sul, o Brasil contribuiu com o monitoramento das eleições estabelecido pela ONU com comitiva composta por uma consultora do TSE e onze observadores eleitorais.

Foi estabelecida na Península Balcânica uma série de mandatos de paz da ONU, fruto do esfacelamento da Ex-República Iugoslava. Entre agosto de 1992 e dezembro de 1995, atendendo à solicitação da ONU, o Brasil participou da Força de Proteção das Nações Unidas (UNPROFOR) na antiga Ex-Iugoslávia. Noventa observadores militares, dentre eles o Gen Bonumá, que foi o Chefe dos Observadores Militares, e vinte e três observadores policiais foi o efetivo brasileiro que participou desta missão. O Brasil enviou para a Operação de Reconstrução da Confiança das Nações Unidas na Croácia (UNCRO), no período de maio de 1995 a janeiro de 1996, dois observadores militares e um observador policial.

A Força de Desdobramento Preventivo das Nações Unidas foi desdobrada para vigiar a faixa de fronteira da Macedônia e impedir ameaças de combatentes sérvios a seu território. O Brasil contribuiu com cinco observadores militares que prestaram assistência humanitária e fiscalizaram a desmobilização de combatentes no período de 1995 a 1999.

Também nos Bálcãs, a ONU estabeleceu a Missão das Nações Unidas em Prevlaka, em substituição a UNCRO, para supervisionar a desmilitarização na Península de Prevlaka – área litigiosa entre a Croácia e Montenegro. A missão durou de janeiro de 1996 a dezembro de 2005. O Brasil enviou oficiais das três Forças Armadas para atuarem como observadores militares.

Ainda naquela região da Ex-Iugoslávia, uma nova missão foi estabelecida entre janeiro de 1996 e janeiro de 1998: a Administração Transitória das Nações Unidas para a Eslavônia Oriental, Baraja e Sirmium Ocidental. O Brasil contribuiu com nove observadores militares e dois observadores policiais nesta missão que teve como objetivos supervisionar e facilitar a desmobilização de combatentes, monitorar o retorno de refugiados, estabelecer uma força policial temporária, organizar eleições, entre outros.

A Missão de Observação das Nações Unidas em Angola (MONUA) foi estabelecida em 30 de junho de 1997 para ajudar as partes em conflito a consolidar a paz e a reconciliação nacional. Seu mandato previa, ainda, o estabelecimento de

condições para garantir uma estabilidade duradoura, um desenvolvimento democrático e a reconstrução do País. O Brasil contribuiu, durante todo o mandato da Missão de julho de 1997 a fevereiro de 1999, com uma média de quatro observadores militares, aproximadamente vinte observadores policiais e dois oficiais que atuaram no estado-maior da missão. Em março de 1999, o Brasil passou a ceder uma unidade médica, composta por quinze militares do Exército, para prestar apoio ao pessoal das Nações Unidas em Luanda durante o período de encerramento da MONUA.

Em agosto de 2002, o Conselho de Segurança das Nações Unidas estabeleceu essa Missão para substituir o Escritório de Representação da ONU em Angola (*United Nations Office in Angola - UNOA*). A Missão das Nações Unidas em Angola (UNMA) atuou nas áreas da reestruturação das instituições governamentais, promoção de direitos humanos e assistência humanitária. No entanto, a morte de Jonas Savimbi, líder da UNITA, e a assinatura de um cessar-fogo entre esta facção e o governo mudaram a situação no terreno e houve uma reconfiguração para atender as novas demandas do processo de paz. O Brasil manteve um coronel do Exército como representante das Nações Unidas na Comissão Militar Mista e Assessor Militar do Chefe da UNMA, juntamente com dois tenentes-coronéis, também do Exército, que realizaram o trabalho de oficiais de ligação. A Missão foi encerrada em fevereiro de 2003.

Em fevereiro de 2003, a ONU estabeleceu a Missão das Nações Unidas na Costa do Marfim (MINUCI) para por fim ao conflito armado interno naquela nação da África Ocidental. Para isso, a ONU autorizou o estabelecimento de um Grupo de Ligação Militar, composto de setenta e seis oficiais de ligação militar (*Military Liaison Officers*), com tarefas especificamente de estado-maior e, por vezes, parecidas às atividades de observador militar.

O Brasil indicou inicialmente três militares para atuarem compondo o Grupo de Ligação Militar junto à MINUCI. Estes militares chegaram a Abidjan, capital da Costa do Marfim, em 31 de junho de 2003, para participar do estágio de treinamento inicial realizado no QG da recém criada missão. Assumiram, respectivamente, as funções de oficial de ligação militar junto às Forças Francesas que estavam desdobradas na área; de oficial de ligação militar junto às tropas da Comunidade Econômica dos Estados da África Ocidental; e de oficial de ligação militar pertencente ao time das Nações Unidas desdobrado na cidade de Bondoukou.

Posteriormente, um oficial fuzileiro naval incorporou à missão para atuar como oficial de ligação.

Em fevereiro de 2004, o Conselho de Segurança da ONU recomendou o desdobramento de tropas e estabeleceu a Operação das Nações Unidas na Costa do Marfim (UNOCI). Em março de 2004, após dias de treinamento no Centro Internacional de Treinamento de Operações de Paz de Gana chega o primeiro oficial do Exército Brasileiro para desempenhar a função de Chefe de Protocolo no recém criado Estado-Maior da UNOCI.

Atualmente, o Brasil possui três oficiais no Estado-Maior da Força de Paz da UNOCI, sendo um do Exército, um da Marinha e um da Aeronáutica, e quatro observadores militares (três do Exército e um da Marinha).

A Missão das Nações Unidas para a Paz no Sudão (UNMIS) foi estabelecida em 24 de março de 2005 para supervisionar o acordo de paz entre o Governo do Sudão e o Movimento de Liberação do Povo do Sudão, após um conflito que durou mais de vinte anos. O Brasil contribui com esta missão com um efetivo ponderável de oficiais atuando como observadores militares – vinte e um são do Exército e três da Aeronáutica – e observadores policiais – militares da Polícia Militar do Rio de Janeiro e do Distrito Federal.

Em junho de 2000, após dois anos de conflitos na fronteira entre a Etiópia e a Eritreia, foi assinado um acordo de cessação de hostilidades entre os dois países vizinhos. Em julho, o Conselho de Segurança da ONU estabeleceu a Missão das Nações Unidas para a Etiópia e Eritreia, para manter a ligação entre as partes e estabelecer mecanismos para verificar o cessar-fogo. O Brasil participa da missão com três observadores militares do Exército e dois da Aeronáutica.

A Missão das Nações Unidas na Libéria foi estabelecida através de Resolução do Conselho de Segurança da ONU, de 19 de setembro de 2003, para apoiar a implantação do acordo de cessar-fogo e o processo de paz; proteger pessoal e instalações das Nações Unidas e, dentro de suas possibilidades, a população civil sob ameaça física; prestar apoio humanitário e desenvolver atividades relacionadas aos direitos humanos; e colaborar na reforma da segurança nacional, inclusive no treinamento da polícia e na formação e reestruturação de um novo Exército. O Brasil participa desta missão desde 2003 com um militar desempenhando a função de oficial de ligação junto a Missão das Nações Unidas

em Serra Leoa e, atualmente, ainda conta com um oficial do Exército e um da Aeronáutica atuando como observadores militares.

O Escritório das Nações Unidas para a África Ocidental foi estabelecido pelo Secretário-Geral da ONU com uma responsabilidade inovadora: pressionar para que os líderes das nações daquela sub-região da África busquem a aproximação em prol da paz e da segurança, principalmente em colaboração com aqueles países que hospedam missões de paz como Costa do Marfim, Libéria, Serra Leoa e Guiné-Bissau. Atualmente, um oficial do Exército Brasileiro trabalha como assessor militar neste escritório no Senegal. Além desta função, o Brasil também possui um outro militar do Exército trabalhando, desde 2004, como assessor militar do Representante Especial do Secretário-Geral da ONU na Missão das Nações Unidas na Guiné-Bissau.

Em janeiro de 2007, a ONU estabeleceu a Missão Política das Nações Unidas no Nepal com o objetivo de atender ao desejo da população nepalesa de alcançar a paz e a restauração da democracia, arranhada pelos embates entre o Governo Nepalês e o Partido Comunista do Nepal (Maoísta). A missão visa a monitorar o cessar-fogo e dar assistência à eleição da Assembléia Constituinte. O Brasil designou para esta missão três observadores militares do Exército e quatro da Marinha.

O Brasil, atualmente, participa, ainda, com dois observadores militares na Missão das Nações Unidas no Chade e República Centro Africana e seis na Missão das Nações Unidas para o Referendo no Saara Ocidental.

Por fim, cabe ressaltar as duas maiores participações brasileiras em Forças de Paz no Século XXI: no Timor Leste e no Haiti.

Em 1999, foi estabelecida a Missão das Nações Unidas no Timor Leste (UNAMET) com o intuito de supervisionar o plebiscito que decidiria se o Timor Leste permaneceria integrado à Indonésia como estado autônomo ou se tornaria independente. O Brasil participou desta missão enviando oficiais de ligação. A consulta popular transcorreu no dia 30 de agosto de 1999. Cerca de 98% da população apta a votar exerceram o seu direito. Quatro dias depois saiu o resultado: a causa pró-independência foi a vencedora, obtendo 78,5% dos votos. O anúncio do resultado da consulta popular desencadeou uma campanha de violência, saque e destruição por todo o território. A quase totalidade do pessoal da UNAMET teve que ser evacuada para Darwin, na Austrália. A violência sem limites e o reconhecimento

do Governo Indonésio de sua incapacidade em contê-la levaram a ONU à criação da Força Internacional para o Timor Leste (INTERFET), cuja liderança coube à Austrália. O Brasil participou desta força, que desembarcou na capital Dili em 20 de setembro de 1999, enviando um Pelotão de Polícia do Exército do Batalhão de Polícia do Exército de Brasília (BPEB).

Em seguida, foi instituída a Administração de Transição das Nações Unidas no Timor Leste (UNTAET), chefiada pelo brasileiro Sérgio Vieira de Mello. Nesta missão o Brasil já incrementara a sua participação: dois pelotões de Polícia do Exército, oficiais observadores militares das três Forças, oficiais em funções de estado-maior no QG da *Peacekeeping Force*, observadores policiais, juizes, pessoal do Ministério das Relações Exteriores (MRE), entre outros desembarcaram no Timor Leste, constituindo um efetivo de mais de cem brasileiros.

Já com um presidente eleito, a UNTAET foi substituída em abril de 2002 pela Missão das Nações Unidas de Apoio ao Timor Leste (UNMISSET). Durante este mandato, o Brasil chegou a ampliar seu efetivo para uma companhia de Polícia do Exército no último ano da missão, de junho de 2004 a junho de 2005, chegando a possuir, juntamente com Fiji, os maiores efetivos da missão. Atualmente, a missão foi reduzida e o Brasil mantém naquele país quatro oficiais como observadores militares, sendo um do Exército, dois da Marinha e um da Aeronáutica.

Finalmente, a missão que colocou o Brasil mais em evidência no cenário mundial acerca de participações em missões de paz: a Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti. A Resolução Nr 1542 do Conselho de Segurança da ONU, de 30 de abril de 2004, criou a missão e estabeleceu como objetivos assegurar as condições de segurança para o prosseguimento do processo político e constitucional, assistir o governo do Haiti na reforma da Polícia Nacional e apoiar programas de desarmamento, desmobilização e reintegração de grupos irregulares. A partir dessa data, seis contingentes de força de paz brasileiros já participaram da missão, cada um com aproximadamente mil e duzentos militares. O Comando da Força (*Force Commander*) é exercido por um general brasileiro desde o início da missão.

Atualmente, o Brasil encontra-se com o seguinte efetivo naquele país:

- Comando da Força: 1 General (*Force Commander*);
- Estado-Maior: 9 militares do Exército, 4 da Marinha e 1 da Aeronáutica; e
- Tropa: 2196 militares (aproximadamente 90% do Exército).

#### 4.6.1 Conclusão parcial

Assim, ao percorrer estes mais de sessenta anos de participação brasileira em Operações de Paz, observa-se que o Brasil tem contribuído de forma bastante efetiva com o esforço da ONU em prol da paz, seja com a presença de oficiais com missões individuais (observadores militares e oficiais de estado-maior), seja enviando tropas levemente armadas nas áreas conflagradas. Pode-se constatar, a partir do perfil das missões apresentadas, que elas não tratam apenas da solucionar problemas no campo militar, envolvendo, portanto, a coordenação entre forças de paz e diversos atores do campo civil. Percebe-se, ainda, que, nas duas últimas décadas, a contribuição brasileira vem aumentando significativamente, o que torna o país um importante ator no cenário mundial. Desse modo, verifica-se a importância da constante atualização do preparo dos contingentes brasileiros, para que possam interagir com todos os segmentos presentes nas missões de paz e continuar projetando uma imagem positiva perante a comunidade internacional.

Nesse contexto, cabe ressaltar que a Coordenação Civil-Militar é um fator fundamental para o sucesso. Sendo assim, o Exército Brasileiro deve ser capaz de usar com eficácia essa ferramenta, a fim de obter êxito no cumprimento de sua missão nas OP.

## 5 LIÇÕES APRENDIDAS EM MISSÕES DE PAZ E DE ESTABILIDADE

### 5.1 O CASO DA SOMÁLIA

O conflito na Somália é repleto de lições aprendidas. A transição de um mandato tradicional de uma missão de manutenção da paz, com 50 observadores, para uma missão de imposição da paz, com 38.000 integrantes, de 33 países, marcou o fim das operações tradicionais de 1ª geração, sob o capítulo VI da Carta das Nações Unidas, determinando o nascimento de novas operações de paz, de 2ª geração, multidimensionais e, muitas vezes, sob o capítulo VII, contemplando, além da ação dissuasória, a presença de policiais e de civis de múltiplas ONG e OI.

Assim, como produto dos ensinamentos do passado e com a possibilidade da ONU atuar, cada vez mais, em conflitos locais, com influências étnicas e religiosas, as forças de paz da ONU têm desenvolvido novas formas de emprego para que os objetivos das OP sejam atingidos.

#### 5.1.1 Antecedentes Históricos

O início da história moderna da Somália coincidiu com a abertura do Canal de Suez, em 1869, que estimulou a expansão europeia na região, dando um novo valor estratégico para o chamado “Chifre da África”. Como resultado do crescente interesse europeu no século XIX, a Somália foi dividida, sem levar em conta as diferenças raciais e culturais das tribos africanas, em três setores principais:

- Somália Britânica: território do norte;
- Somália Italiana: o sul do território; e
- Somália Francesa: hoje Djibouti.

Desde então, a região foi palco de conflitos de interesses de diferentes potências mundiais. Após a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos da América (EUA) e a antiga URSS buscaram o controle do Canal de Suez. Assim, as duas superpotências abasteceram a Somália com significativa quantidade de armamento, contribuindo para a instabilidade. Desse modo, após o fim da Guerra Fria e a consequente perda da importância geopolítica do país, os conflitos internos – causados por divergências étnicas, religiosas e culturais – passaram a ser o principal problema. Em 1992, a ONU se interessou pelo problema somali, devido ao interesse do Secretário Geral à época, Boutros Boutros-Ghali, em solucionar a catástrofe humanitária que ocorria no noroeste da África.

### 5.1.2 Antecedentes Psicossociais

Na disputa de poder pelos líderes dos clãs importantes à época, cabe destacar os seguintes grupos: o Hawiye, o mais poderoso e importante, que busca o poder por meio do seu braço político, o Congresso Somali Unido (USC); o Darod, o segundo maior do país; e o Isak, que dominava as grandes cidades do norte e reivindicava a independência, através do Movimento Nacional Somali.

Em novembro de 1991, eclodiram violentos combates entre a facção de apoio ao Presidente interino Ali Mahdi Mohamed e a facção que apoiava o general Mohamed Farah Aideed, presidente do USC, desencadeando uma guerra civil que levou a nação ao caos completo, com um resultado imediato de 300 mil mortos, 2 mil desalojados e 4,5 milhões de pessoas (50% da população) atingidas pela fome, pela desnutrição e por doenças.

O USC ganhou essa luta, mas foi dividido em duas facções irreconciliáveis: a Aliança de Salvação Somali, liderada por Ali Mahdi Mohamed, presidente interino, desde 1991; e o Congresso Somali Unido, dirigido pelo general Mohamed Farah Aideed.

O conflito destruiu qualquer vestígio de institucionalidade, desencadeando uma catástrofe humanitária e motivando a comunidade internacional a prestar assistência humanitária por meio de agências das Nações Unidas, OI e ONG. No entanto, esta ação não atingiu os seus objetivos, determinando a intervenção da ONU.

### 5.1.3 A intervenção da ONU

Em 23 de janeiro de 1992, o Conselho de Segurança aprovou a Resolução Nr 733, nos termos do Capítulo VII da Carta, impondo um embargo total e completo à venda de armas à Somália. Em 24 de abril de 1992, o Conselho de Segurança aprovou a Resolução Nr 751, que instituiu a Operação das Nações Unidas na Somália (UNOSOM I), de acordo com o Capítulo VI. A missão desdobrou 50 observadores militares, destinados a acompanhar a linha de cessar-fogo entre as duas facções e promover as negociações para uma solução política.

Em 24 de agosto de 1992, a Resolução n<sup>o</sup> 775 autorizou o aumento da área de responsabilidade, criando quatro zonas, com uma força militar de 3.500



homens. Posteriormente, foi autorizado o envio de três unidades logísticas e o efetivo chegou a 4.219 militares.

Em 03 de dezembro de 1992, o Conselho de Segurança aceitou a oferta dos EUA para assumir a liderança da organização e a de uma operação para garantir o fornecimento de ajuda humanitária. Com a Resolução Nr 794, nos termos do Capítulo VII da Carta, foi autorizada a utilização de todos os meios necessários para estabelecer um ambiente seguro.

Assim, surgiu a *Unified Task Force* (UNITAF), composta por unidades de 24 países, sob o comando dos Estados Unidos, que chegou em Mogadíscio para a chamada *Operation Restore Hope*. A UNITAF atingiu o efetivo de aproximadamente 38.000 militares, dos quais 25.400 eram dos EUA e 12.555 dos outros 23 países da coalizão. Em 28 de dezembro já havia sido garantida a assistência humanitária nos grandes centros do país.

Em 26 de março de 1993, foi iniciada a transição da UNITAF para a UNOSOM II, que prorrogou o mandato e possibilitou o uso da força nos termos do Capítulo VII. Dessa forma, o controle operacional passou à ONU, por meio do chefe das forças – General Cevic Bir, da Turquia.

Uma Força de Reação Rápida, composta pela 10ª Divisão de Montanha, foi autorizada pelo então presidente dos EUA, Bill Clinton, a permanecer na área. Esta tropa ficou sob o comando do vice-chefe da missão da ONU – o general Montgomery, dos Estados Unidos. No entanto, os incidentes e a violência continuaram e a segurança do pessoal das Nações Unidas e de outras entidades correlatas ficou seriamente comprometida. A UNOSOM II chegou a ter 29.284 soldados, mas foi afetada pelo desenvolvimento de novas operações de paz nos Balcãs, caindo para menos de 20.000 em fevereiro de 1994 e sendo desativada em 28 de março de 1995.

#### **5.1.4 A Batalha de Mogadíscio**

Em 05 de junho de 1993, um ataque contra meios da UNOSOM II, em Mogadíscio, causou a morte de 25 soldados paquistaneses. As milícias de Farah Aideed foram consideradas responsáveis. Em julho e agosto, outros ataques com o uso de minas remotas, contra soldados americanos que executavam a proteção de comboios humanitários, resultaram em mortes de crianças.

Por esta razão, em agosto de 1993, os Estados Unidos desdobraram uma Força Tarefa Conjunta, subordinada ao Comando de Operações Especiais, constituído de 130 comandos da Força Delta, uma companhia de Ranger, 16 helicópteros e outros meios de transporte terrestre, com a missão de capturar o General Aideed e seus principais conselheiros.

Em 3 e 4 de outubro de 1993, um segundo confronto ocorreu, quando as tropas de forças especiais, recentemente desdobradas para capturar um assessor do general Aideed, em Mogadíscio, foram emboscadas, tendo sido derrubados dois helicópteros, com o saldo de 18 mortes e 75 feridos do lado americano. Foram transmitidas pela mídia imagens de corpos de soldados americanos sendo publicamente ultrajados, causando grande impacto na comunidade internacional. Os Estados Unidos reforçaram a sua presença com o apoio de meios aéreos, terrestres e marítimos, mas, posteriormente, com o impacto no campo político e sobre a população americana, anunciaram a intenção de se retirar da Somália até o dia 31 de março de 1994, o que também foi anunciado pela Bélgica, França e Suécia.

Esta batalha, que também levou um grande número de mortos e feridos no lado somali – cerca de 1.000 combatentes e civis - apresentou um dos métodos que os países pouco desenvolvidos podem utilizar contra as potências de primeira ordem – atrair a força mais potente para um ambiente urbano complexo, onde a superioridade diminui, devido às restrições ao uso da força para evitar danos colaterais aos civis e às características do ambiente operacional. Embora a proporção de perdas e baixas tenha sido, esmagadoramente, favorável aos EUA, demonstrando claramente a superioridade da infantaria americana, o evento foi considerado uma derrota política pelo Congresso Americano. Cabe ressaltar, nesse caso, o papel da mídia, que atraiu o apoio americano, com a transmissão de imagens do sofrido povo somali, e, posteriormente, determinou a saída das tropas americanas, por meio da transmissão do ultraje aos soldados mortos.

Em julho de 1994, o Secretário Geral da ONU recomendou a redução das forças para 15.000 militares. A UNOSOM II foi prorrogada até 31 de março de 1995, para que os líderes somalis tivessem tempo de obter sucesso na busca da reconciliação. O apoio das Nações Unidas, desde então, ficou restrito aos setores político e humanitário.

### 5.1.5 A evolução das operações

Como visto anteriormente, a primeira operação de paz, a UNOSOM I, nos termos do capítulo VI da Carta das Nações Unidas, nada pôde fazer para quebrar o ciclo de violência e vandalismo na Somália. Desse modo, frustrada com a incapacidade de solucionar a instabilidade crescente, a ONU solicitou a ajuda das forças militares americanas. Assim, foi criada a UNITAF, força multinacional, cuja base era de tropas dos EUA muito bem equipadas e treinadas. Ressalta-se que havia, ainda, a presença de unidades de operações especiais e de operações psicológicas, assim como equipes de assuntos civis, que buscavam manter a confiança dos somalis.

A UNITAF foi dividida em dois grupos: aqueles que eram capazes de operar de forma independente, como a França, a Bélgica, a Austrália e o Canadá, e aqueles que eram demasiado pequenos para operar de forma independente, que ficaram agrupados em uma unidade combinada sob controle dos EUA.

A operação foi dividida em quatro fases:

- primeira fase: estabelecer o controle sobre a ajuda humanitária em Mogadíscio;
- segunda fase: expandir as operações nos portos, aeroportos e cidades do interior, garantindo linhas de comunicação para o centro do país;
- terceira fase: expandir as operações no resto da Somália; e
- quarta fase: realizar a transição do controle operacional dos Estados Unidos para a ONU.

Após a UNITAF ter cumprido a sua missão, foi criada a UNOSOM II. O Secretário Geral recomendou que as forças da UNOSOM II respondessem à necessidade de realizar operações de combate, sob qualquer condições de tempo, de dia ou de noite. Entretanto, a maioria dos países que contribuíram com tropas estava mais organizada para missões de manutenção da paz e humanitárias (sob o capítulo VI) do que para missões coercitivas com capacidade de imposição da paz.

Para tentar minimizar esses inconvenientes, a ONU pediu ao presidente Bush o apoio de uma Força de Reação Rápida dos Estados Unidos, composta por um batalhão de infantaria de montanha, além de um elemento de apoio logístico, que já se encontrava no país para prestar apoio, se necessário.

A UNOSOM II tinha os seguintes objetivos:

- monitorar o término das hostilidades;
- impedir qualquer ressurgimento da violência e, se necessário, tomar medidas contra os violadores do cessar-fogo;
- manter o controle de armas pesadas para a futura destruição ou transferência para um novo exército nacional;
- assumir a custódia das armas de pequeno calibre e auxiliar no registro e segurança armada;
- manter a segurança de todos os portos, aeroportos e linhas de comunicação para a prestação da ajuda;
- proteger o pessoal da ONU e ONG;
- continuar os programas de desminagem;
- prestar assistência no repatriamento dos refugiados; e
- executar outras tarefas atribuídas pelo Conselho de Segurança.

No que diz respeito ao Comando e Controle (C2), não houve unidade de comando das ações. A Força de Reação Rápida nunca esteve sob o comando operacional da ONU, sendo controlada pelo Comando Central da Flórida (EUA).

Na ação dos comandos, em agosto de 1993, nenhum funcionário da ONU estava na cadeia de comando. Da mesma maneira, quando ocorreu a ação da força tarefa, em 3 de outubro de 1993, as autoridades da UNOSOM II, incluindo o Representante Especial do Secretário-Geral, não foram informadas sobre a operação. O Gen Montgomery, vice-chefe da missão, foi informado quatro horas antes do início da ação.

#### **5.1.6 Lições aprendidas**

A UNOSOM II foi a primeira missão da ONU sob o abrigo do capítulo VII da Carta das Nações Unidas. No entanto, quando enfrentou a pressão de um ambiente caótico, a segurança foi ameaçada e as deficiências ficaram expostas.

A OP na Somália, em vez de ser planejada e estruturada de acordo com as considerações militares para um cenário de Imposição da Paz, foi composta pelos remanescentes da UNITAF e da UNOSOM I, o que, inevitavelmente, conduziu a diferentes interpretações sobre o mandato, que variaram desde uma postura defensiva até negociações secretas com algumas facções somalis, abandonando as necessárias imparcialidade e neutralidade.

Frente à perda do comando e controle pela ONU, os contingentes passaram a estabelecer suas próprias cadeias de comando para buscar apoio direto às suas tarefas, debilitando a integridade da estrutura militar.

A falta de acordo político entre os EUA e a ONU em alcançar as definições sobre os objetivos e os critérios da UNITAF deu origem a uma incoerência estratégica, que permaneceu durante o período da UNOSOM II. Ademais, a Resolução foi vaga em fixar a estratégia e definir os objetivos na “reconstrução nacional”, em um momento em que havia uma resistência crescente à presença estrangeira e a paz ainda não tinha sido estabelecida.

Quanto ao planejamento, o comando da missão deve contar com um alto grau de coordenação com os principais atores de uma missão de paz (autoridades governamentais, força militar e atores de assistência humanitária de OI e ONG). Na Somália, este preceito não foi seguido, havendo, no período de três anos, cinco pessoas diferentes no cargo de Representante Especial do Secretário-Geral.

As diferentes interpretações do mandato impediram o alcance do objetivo estratégico de prover um ambiente seguro para a ajuda humanitária. Além disso, as forças da UNITAF e UNOSOM II não foram imparciais. Primeiro, houve o alinhamento com as forças de Siad Hersi e Ali e, em seguida, com Mahadi – contra o poderoso Mohamed Farah Aideed. A última ação dos EUA colocou a UNOSOM II em conflito direto contra a principal facção somali. De um modo geral, não foi identificada a definição de objetivos estratégicos derivados do mandato do Conselho de Segurança, mas uma série de ações táticas de reação à atitude das partes em conflito.

Na UNOSOM II foi marcante a falta de interoperabilidade, devido à disparidade de equipamento, treinamento e doutrina para o emprego de forças, bem como às decisões durante as operações, que foram tomadas por cada país, sem a coordenação com os planejadores da ONU. Cabe salientar que as diferenças culturais e sociais entre os diversos contingentes serviram para dificultar ainda mais a integração das tropas dos diferentes países.

O fato de a UNOSOM apoiar determinadas facções proporcionou uma alteração no equilíbrio de poder entre os beligerantes, fazendo com que parte da população julgasse a Força de Paz parcial e hostil.

Desse modo, pode-se afirmar que a experiência na Somália permitiu avanços significativos na integração, concepção, organização, planejamento, treinamento e

implementação das Operações de Paz das Nações Unidas, entre os quais destacam-se:

- necessidade de que os mandatos do Conselho de Segurança sejam claros e exequíveis, para que todos os integrantes das tropas entendam que, algumas vezes, uma vitória tática pode significar uma derrota estratégica, se estiver em desacordo com o referido mandato;

- as forças de manutenção da paz não devem entrar em uma área de conflito se não houver vontade política das partes para a reconciliação, indicando o seu consentimento para as ações das Nações Unidas;

- as operações devem ser implantadas apenas quando há apoio político, internacional ou regional, para produzir o desenvolvimento econômico e militar, capaz de dar o apoio necessário para a missão e o mandato;

- as comunicações do Secretário-Geral e do Conselho de Segurança com o SRSG devem ser claras e diretas, sem negociações paralelas com as partes;

- a utilização dos recursos previamente treinados em técnicas e táticas de operações de paz e bem equipados num ambiente multinacional é essencial;

- deve haver diretrizes claras para o desarmamento e a desmobilização, com necessário acordo das partes e dos organismos internacionais;

- a coordenação e a integração entre as agências civis humanitárias, o componente militar e todas as organizações envolvidas em uma operação internacional de paz são essenciais para o sucesso da missão; e

- é importante que haja uma estratégia de informação pública para a população civil, os líderes locais e a comunidade internacional.

Para os Estados Unidos, em particular, a derrota política na Somália também trouxe uma série de ensinamentos e consequências para a doutrina militar.

Foram implementados projetos para um melhor adestramento em ambiente urbano, como o Projeto “Metrópolis”, orientado à busca de novas táticas e procedimentos de combate em localidade.

Foi constatado que há necessidade do desenvolvimento e implementação de melhores regras de engajamento, que não restrinjam a capacidade de combate das unidades. Além disso, foi verificado que sem o desenvolvimento de normas e manuais que estabeleçam uma doutrina conjunta comum, continuará havendo dificuldades de coordenação entre as forças.

A seleção de pessoal e o treinamento prévio são tão importantes para operações de manutenção da paz, como para operações convencionais, destacando-se os seguintes assuntos: coordenação civil-militar, negociação, mediação, conhecimento sobre os costumes e a cultura locais, comunicações e planejamento conjunto e multinacional (nos níveis estratégico, operacional e tático).

Foi constatado pelas forças americanas que deveria ser criado um sistema efetivo de lições aprendidas, que integrasse a experiência das operações e dos treinamentos. Esses ensinamentos, após serem incorporados como doutrina e publicados em manuais, devem ser difundidos às tropas.

Nas operações de paz, especialmente nas multinacionais, desenvolvidas na África, é essencial que o pessoal de apoio médico esteja preparado para lidar com algumas das doenças mais mortais do mundo.

Os americanos chegaram a conclusão que as operações de estabilidade e apoio, como a ocorrida na Somália, consistem em uma missão político-militar para todos os escalões envolvidos. Na ocasião, os americanos julgaram que o Centro de Gravidade (CG) era o general Aideed, quando, na verdade, os corações e mentes dos somalis eram o Centro de Gravidade. Desse modo, foi verificado que a obtenção do apoio da população nesse tipo de operação torna-se fundamental e é necessário perspicácia e agilidade política para a sua conquista.

#### **5.1.7 Conclusão parcial**

A operação de imposição da paz na Somália iniciou uma nova fase das OP, que representam um grande desafio para as Nações Unidas. Aumentar o uso da força e, ao mesmo tempo, diminuir os efeitos colaterais parece ser uma missão quase impossível. Desse modo, a ONU e forças militares de diversos países têm buscado soluções para esse impasse. Assim, cresce de importância a Coordenação Civil-Militar como instrumento de conquista de corações e mentes da população – o que é fundamental para a consecução dos objetivos militares.

Dentro desse contexto, devem ser aproveitadas, ao máximo, as oportunidades de conquista do apoio da população. Para isso, é necessário que haja coordenação e integração de esforços nas áreas de CIMIC, Operações Psicológicas (Op Psc), Comunicação Social (Com Soc) e Inteligência (Intlg). Uma atividade de entrega de gêneros às comunidades locais, por exemplo, é uma excelente

oportunidade de execução de atividades de Op Psc e Intlg, tendo a população como alvo. Além disso, a Seção (Seç) de Com Soc pode aproveitar momentos como esse para prestar informações à população (Informações Públicas) e mostrar uma imagem positiva das tropas, por meio da mídia.

Na Somália, faltou o entendimento de que não somente os generais e políticos deveriam pensar estrategicamente. Desse modo, a liderança e a capacitação dos comandantes, nos diversos níveis, são fundamentais para que os soldados tenham seus sentimentos controlados e não coloquem em risco o apoio da população e da comunidade internacional. Uma boa maneira de canalizar esse sentimento na tropa, que é preparada para combater, é o seu uso para proteger a população, o que gera um ambiente de segurança e, ao mesmo tempo, permite uma aproximação maior dos soldados com o povo local.

A seleção de pessoal e treinamento prévio, no que tange à coordenação civil-militar, são fundamentais. O conhecimento sobre os antecedentes do conflito, do sistema ONU e da religião, idioma e cultura locais permite, por parte da tropa, maior aproximação e tolerância com as comunidades.

Ressalta-se, ainda, que deve haver um sistema de lições aprendidas e um banco de dados atualizado sobre as considerações civis do ambiente operacional para utilização durante a preparação específica.

A cadeia de comando deve ser respeitada, pois, em alguns casos, uma assistência humanitária realizada por iniciativa de um contingente específico pode estar em desacordo com o planejamento do Quartel-General da missão.

O exemplo do conflito na Somália possui características muito parecidas com o cenário vivido pelas tropas brasileiras no Haiti. Desse modo, os ensinamentos colhidos naquele conflito devem ser aproveitados na preparação e no desenvolvimento da doutrina CIMIC no Brasil.

## 5.2 A MISSÃO DE PAZ NO KOSOVO

### 5.2.1 Introdução

A intervenção humanitária no Kosovo foi composta por três elementos distintos, cada um com vários componentes: a KFOR (a missão militar da OTAN autorizada pela ONU, constituída de contingentes de Estados-Membros, além dos países da chamada "Parceria pela Paz"); a missão autônoma civil das Nações Unidas no Kosovo - UNMIK; e uma série de organizações humanitárias,



nominalmente conduzidas pelo Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR). Cabe ressaltar que a “Parceria pela Paz” foi desenvolvida no rescaldo da Guerra Fria, servindo para permitir que ex-países do Pacto de Varsóvia pudessem participar da aliança, diminuindo os temores da Rússia de expansão da OTAN.

As unidades da KFOR possuíam experiências distintas em OP, interpretando suas funções de forma diferente e gozando de considerável autonomia. A participação das ONG, OI e Organizações Privadas Voluntárias (OPV) variou de altamente competente até totalmente inadequada. Cabe lembrar que a ACNUR, assim como acontece atualmente, não tinha autoridade para obrigar as organizações civis a cooperarem com as forças militares.

Encarregada da reconstrução e criação de instituições da sociedade, que vão desde a polícia até um governo constituído, a UNMIK supervisionou as atividades da União Europeia (UE) e a Organização para a Segurança e Cooperação na Europa (OSCE). Embora a intervenção tenha restaurado a ordem e salvado vidas, a má coordenação, a sobreposição de competência e as lacunas deixadas pela entidade criaram sérios problemas.

A CIMIC funcionou melhor nos setores sob a responsabilidade dos batalhões e brigadas, não havendo, no início, um esforço coordenado no nível provincial. A cooperação mais importante, desde o início, ocorreu entre as organizações militares e humanitárias.

A KFOR foi desdobrada em toda a província do Kosovo. Para melhor comando e controle, o território foi dividido em cinco setores comandados por países membros da Aliança do Atlântico Norte – a França, os Estados Unidos, a Alemanha, a Itália e a Grã-Bretanha –, conforme a figura a seguir.

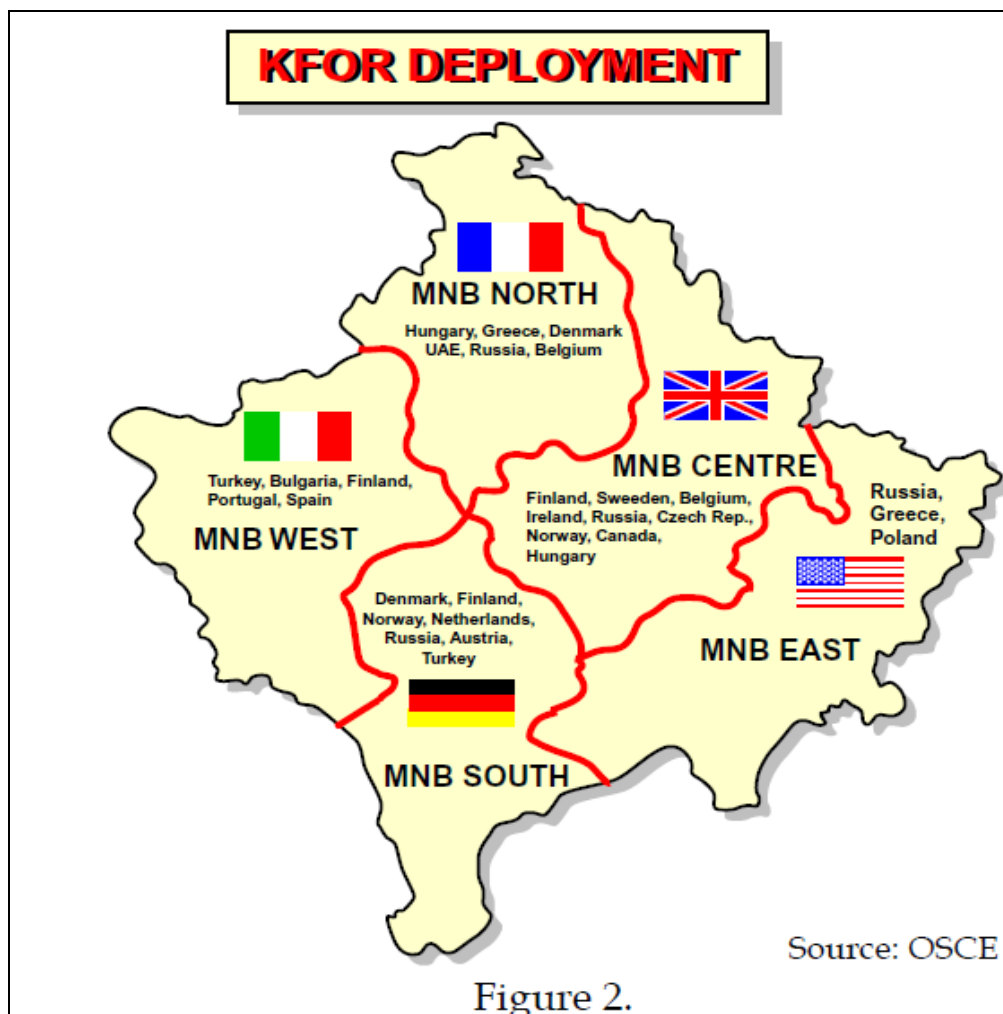


Figure 2.

Figura 2: desdobramento da KFOR.  
Fonte: Mockaitis, 2004.

### 5.2.2 A Brigada Multinacional (MNB) do Setor Norte – os franceses

A área da MNB Norte fazia fronteira com a província da Sérvia, abrangendo os municípios de Mitrovica, Leposavic, Vucitrn, Srbica e Zubin Potok. Incluía, ainda, a parte setentrional de Drenica e as minas valiosas de Trepca. Mitrovica continha a maior concentração de sérvios antes da guerra e continua a ser a única região do Kosovo que não assistiu a um êxodo maciço daquele povo. Esse fato, aliado à amargura sentida pelos albaneses de Drenica, fez do setor norte o de mais difícil operação na província. A MNB Norte chegou a ter o efetivo de 9.208 militares. Construído em torno de uma brigada francesa, o contingente incluiu unidades da Bélgica, Dinamarca, Emirados Árabes Unidos (EAU), Hungria e Rússia, todos sob o comando francês. A unidade de CIMIC foi constituída por cerca de 60 oficiais e praças – a maioria mobilizados. Os reservistas eram trocados a cada 4 meses e o comandante, um coronel, era substituído a cada 6 meses.

Os franceses foram severamente criticados pelas ONG, OI e outras unidades nacionais, em especial pela maneira como ocuparam a cidade de Mitrovica. Para eles, qualquer esforço para forçar o regresso dos refugiados albaneses ou remover os paramilitares sérvios desencadearia uma onda de violência étnica. Sob essas difíceis condições, a eficácia da CIMIC na cidade de Mitrovica foi limitada. Algumas ONG frequentemente reclamavam da postura das tropas francesas durante o relacionamento com as organizações civis. Os franceses foram acusados de negar o fornecimento de escoltas solicitadas e de não ter facilitado o regresso de refugiados (sérvios, albaneses e ciganos) para as suas casas, a fim de atingir a meta das Nações Unidas.

No entanto, na região de Drenica, houve exemplos de boas práticas de CIMIC. A brigada tinha boas relações com diferentes ONG e as equipes de CIMIC cooperaram com elas em muitos projetos. Em um vilarejo, em parceria com a Cruz Vermelha Francesa, foi construída uma escola, e, em seguida, um parque infantil. Os engenheiros canalizaram água corrente para aldeias inteiras. Além disso, repararam estradas e construíram pontes. Vários fatores contribuíram para a eficácia desses projetos. Acima de tudo, o comando da Brigada interpretou a sua missão de segurança de forma ampla, entendendo que a CIMIC contribuía profundamente para o cumprimento da missão. O forte apoio do comandante da brigada fez a tarefa da unidade CIMIC ficar muito mais fácil. A MNB do Norte disponibilizou recursos disponíveis para projetos em toda a área de operações. As equipes exerceram atividades de apoio à população em parceria com ONG e OI em áreas de interesse. Ressalta-se que alguns comandantes certamente recusariam a execução desse tipo de trabalho, por não estar dentro do contexto da missão. No entanto, o resultado dessas ações em Drenica foi altamente positivo para o cumprimento do mandato da ONU.

Os patrulheiros, no norte de Mitrovica, vestiam coletes à prova de bala e capacetes e levavam fuzis automáticos, mas as equipes CIMIC em Drenica deixavam os capacetes e coletes em seus jipes, pois percebiam que as armas pesadas e o excesso de equipamentos poderiam criar barreiras entre a população e os militares. A ausência de qualquer incidente grave resultante de falta de proteção da força e as relações cordiais com as comunidades albanesa e sérvia, atestam a eficácia desta abordagem.

As equipes CIMIC operaram a partir de um plano de missão, mas com liberdade para tomar a iniciativa de execução de atividades que pudessem facilitar a consecução dos objetivos militares. Esta abordagem incentivou os oficiais subalternos e sargentos a desenvolver projetos que atendessem às necessidades de uma determinada área. Um exemplo foi a criação de um centro de distribuição de alimentos e roupas em Skenderaj, por um oficial da reserva, um suboficial e intérpretes locais. A maioria das roupas veio de instituições de caridade dos países cujos exércitos atuavam na área. A comida, no entanto, foi colhida da própria brigada. Agindo por sua própria iniciativa, mas com apoio ativo e encorajamento, um jovem francês recolheu rações de campo e outros enlatados que poderiam ter sido desperdiçados. Finalmente, as semelhanças culturais entre os integrantes da Brigada Multinacional Norte serviram para tornar as comunicações mais fáceis. Antes de definir projetos com a comunidade, os operadores CIMIC se socializavam com as lideranças locais, conversando sobre assuntos inerentes à comunidade, sendo esse procedimento bastante eficaz.

De um modo geral, apesar dos problemas ocorridos na cidade de Mitrovica, as atividades de CIMIC no setor norte foram bem sucedidas. No entanto, pode-se afirmar que o sistema de rodízio de quatro meses foi um ponto fraco para as relações. Segundo, MOCKAITIS (2004), “as implantações de curto prazo são a amargura dos funcionários das ONG”, pois eles explicam todo o trabalho e a situação local e, pouco tempo depois, tudo deve ser explicado novamente. Ressalta-se que a maioria das ONG desdobra seus funcionários por pelo menos um ano.

Alguns críticos discordam da abordagem feita pela Brigada Norte, pois, segundo eles, a tropa estava “distribuindo peixe”, ao invés de “ensinar a pescar”. Entretanto, enquanto o governo não der as condições básicas para o povo se autossustentar, não há outra saída. Cabe lembrar que a população local identifica os militares como “salvadores”, justamente por perceber que as tropas possuem muito mais recursos. Assim, ignorar à população causaria grandes prejuízos à missão como um todo, pois ocasionaria a perda do apoio do povo hospedeiro.

### **5.2.3 A Brigada Multinacional (MNB) do Setor Leste – os americanos**

O Setor Leste abrangeu os municípios de Stripce, Kacanik, Gjilan, Urosevac, Vitina, Novo Brdo, e Kamenica, sendo uma das áreas etnicamente mais

diversificadas antes da guerra. Esta área sofreu menos danos que as outras e o repatriamento da minoria sérvia foi um pouco mais fácil do que no resto da província.

Os Estados Unidos, na verdade, optaram por esta área, acreditando que seria uma das menos problemáticas. No entanto, a disseminação da violência étnica em todo a fronteira provincial para o vale Presvo, na própria Sérvia e, mais tarde, para a Macedônia, complicou a missão.

A MNB Leste chegou a atingir o efetivo de 8.453 militares. Constituída em torno de uma força tarefa norteamericana, foi integrada por unidades da Rússia, Grécia e Polônia. As unidades CIMIC trabalhavam dentro dos contingentes nacionais, com pouca interação entre os países. Nas tropas americanas, 55 militares, reforçados pela tropa regular, exerceram as funções CIMIC, embora o Exército Americano não tenha adotado a terminologia da OTAN, denominando as atividades como de Assuntos Cívicos.

Apesar de os militares americanos terem ultrapassado a aversão aos combates não convencionais e as Operações Militares de Não-Guerra ocuparem um respeitado lugar na doutrina conjunta, as atitudes e a cultura institucionais mudam muito lentamente. Até que as invasões do Afeganistão e do Iraque exigissem a mudança, o Pentágono resistiu em empregar forças para operações de estabilidade e apoio. Desse modo, os comandantes sempre mantiveram os Assuntos Cívicos sob extremo controle e o restante das tropas afastado das atividades CIMIC.

Os EUA interpretaram as tarefas de segurança e liberdade de movimento em termos militares tradicionais, sem levar em conta as particularidades de uma missão de paz. Durante o verão de 1999, o comando americano atribuiu às tropas gregas a missão de proteger idosos sérvios, em Urosevic. Além disso, agiram para remover os obstáculos à livre circulação dentro de sua área de atuação. No entanto, os americanos não compreenderam que a CIMIC era vital para a segurança, considerando a tarefa de reconstruir infraestruturas e instituições uma missão quase exclusiva das ONG e OI, com as unidades de Assuntos Cívicos dando um apoio mínimo.

Nada ressalta mais o desconforto americano com as operações de paz, do que a ênfase na proteção da força – à custa mesmo do sucesso da missão. A amarga experiência do Vietnã e a tragédia da Somália ensinaram os militares americanos a manter a população local à distância. O terreno urbano também era evitado, pois poderia trazer o mesmo efeito neutralizante que teve em Mogadíscio. A

base principal dos EUA no Kosovo reflete a preocupação com a segurança da tropa, que parecia ser, algumas vezes, mais importante do que o próprio cumprimento do mandato. Ao contrário de outras sedes de brigada, localizadas nas principais cidades, Camp Bondsteel foi instalada em campo aberto – uma enorme base de apoio de fogo capaz de resistir a um cerco.

Bondsteel era, além disso, uma réplica de uma cidade americana, onde os soldados podiam usufruir de facilidades que outras tropas não possuíam. Assim, os soldados americanos não precisavam sair da base, ficando totalmente isolados da população. O uso exagerado de armamento e equipamentos foi outro fator que serviu para afastar ainda mais a população das tropas. Funcionários do ACNUR e da ONG Médicos sem Fronteiras comentaram que a exibição de força serviu para intimidar ainda mais as pessoas. A excessiva preocupação com a proteção significou também um desperdício de recursos humanos, pois havia necessidade de um grande número de militares para proteger o restante. Ao contrário dos franceses, ingleses e italianos, as equipes de Assuntos Cívicos americanas não souberam ajustar, de maneira proporcional, o uso da proteção aos militares às diversas situações e tarefas. Soldados americanos foram desencorajados a socializar com a população local. A incapacidade de dar e, especialmente, de receber a hospitalidade colocou distância entre o pessoal de Assuntos Cívicos e aqueles com quem eles tentavam coordenar.

As unidades de CIMIC, inicialmente, tiveram algum recurso para ajuda humanitária, mas, no decorrer da missão, houve cortes. Desse modo, as equipes podiam emprestar suas habilidades, mas praticamente não possuíam recursos materiais para a realização de projetos. Um único episódio de Gjilan ilustra o desafio de operar sob tais restrições. Uma equipe americana necessitava de recursos para a perfuração de poços artesianos. A tropa possuía pessoal especialista, mas não havia recursos, não sendo também autorizado o uso de equipamentos da engenharia – pois estes só poderiam ser usados para proporcionar segurança ou a liberdade de movimento. Assim, oficiais da nação mais poderosa do mundo tinham que encontrar uma ONG disposta a pagar a fatura para o projeto, enquanto o equipamento necessário estava ocioso em Bondsteel.

Além disso, ressalta-se que a abordagem americana para CIMIC também traz dificuldades. Os americanos, em contraste com a maioria de seus aliados, preferiam "cortar a conversa fiada" para "chegar logo ao ponto", tendo pouca paciência para a

construção de relacionamento. Essa abordagem pode funcionar muito bem nos negócios americanos, mas não foi eficaz nos Balcãs. Em uma ocasião, uma ONG que estava envolvida em negociações delicadas para resolver um conflito entre duas facções sobre a cor para pintar um centro de juventude próximo a Gjilan, teve seus esforços frustrados, devido à intervenção de um oficial americano, que forçou uma solução, após uma acalorada discussão entre as partes. O oficial americano saiu satisfeito, mas a ONG, que permaneceu na região, viu crescer a desavença entre as duas facções, a partir deste incidente. Faltou ao militar dos EUA ter a percepção que o incidente da definição das cores era apenas a ponta de um “grande iceberg”. Apesar de todas as limitações, houve realizações importantes executadas pelas unidades de Assuntos Cívicos dos EUA nas áreas de educação, infraestrutura, dentre outras.

O rodízio realizado a cada seis meses pelos americanos também foi criticado pelas ONG e OI da região. Em certa ocasião, um oficial queria implementar um projeto em um hospital, que, na verdade, já havia sido criado pela tropa substituída. Nesse caso, ficou patente a falta de troca de informações durante a transição dos contingentes.

A fraqueza da abordagem CIMIC feita pelos Estados Unidos reside mais nos níveis estratégico e operacional, do que no nível tático. Durante a missão no Kosovo, os americanos entendiam que as atividades CIMIC poderiam prolongar a presença da tropa no país, evitando ao máximo a utilização das equipes de Assuntos Cívicos. Entretanto, ironicamente, esta abordagem acaba produzindo o resultado oposto.

#### **5.2.4 A Brigada Multinacional (MNB) do Setor Sul – os alemães**

O setor da Brigada Multinacional Sul englobou as cidades de Strpce, Gora, Prizren, Suva Reka e Orahovac. Os Sérvios eram a maioria no entorno de Strpce; na região sul de Gora, havia uma concentração maior de muçulmanos eslavos; e, no restante do setor, a maioria era albanesa. A região foi palco de violência, antes e durante a guerra, tendo havido uma limpeza étnica executada por policiais sérvios e paramilitares, apoiados pelo Exército Iugoslavo.

Tropas dos seguintes países constituíram a Brigada Sul: Áustria, Turquia, Dinamarca, Finlândia, Holanda, Noruega e Rússia. O MNB Sul chegou a atingir o

efetivo de 8.053 militares, em outubro de 1999. A brigada possuiu o maior efetivo de unidades CIMIC na KFOR, com mais de 100 pessoas. Apesar da capacidade considerável, a abordagem dos alemães foi bastante conservadora, assemelhando-se à conduta dos americanos. Os alemães da KFOR colocaram a mesma ênfase excessiva na proteção da força. Seus soldados carregavam armas automáticas em lugares nos quais soldados de outros países se alimentavam desarmados e com camisetas.

Ao alcançar uma certa estabilidade, os alemães passaram a ser firmes defensores do *status quo*. Desse modo, procuravam evitar o retorno de refugiados para a região, devido ao receio do surgimento de novos conflitos. No entanto, apoiaram com bastante afinco a reinstalação de albaneses, chegando a empregar recursos militares no projeto de reconstrução de unidades habitacionais. Nesse caso, no entanto, a ajuda pode ter sido motivada mais por razões políticas, visto que muitos refugiados buscavam asilo na Alemanha.

Dentro da MNB do Sul, outros países foram mais eficazes nas atividades de CIMIC. O contingente austríaco em Suva Reka demonstrou que mesmo um pequeno efetivo pode realizar, com recursos limitados, atividades que facilitam o cumprimento dos objetivos militares. A equipe CIMIC austríaca era constituída de um pelotão, subordinado a um batalhão. Como a equipe não possuía orçamento de ajuda humanitária ou de desenvolvimento, os austríacos foram muito proficientes em localizar ONG dispostas a financiar projetos, em troca do apoio militar (segurança, transporte e outros) prestado pelo seu contingente. O Ministério da Defesa austríaco inovou ao recolher doações para a realização de projetos CIMIC no Kosovo. O sucesso da CIMIC austríaca dependeu fortemente da vontade do batalhão para contribuir com os seus recursos para os projetos. Um exemplo simples ilustra esse ponto. Poços na área de Suva Reka tinham sido contaminados durante a guerra e precisavam ser limpos. Uma vez que o gestor de saneamento do batalhão tinha pouco a fazer na base austríaca, sua experiência técnica foi utilizada na operação. Os austríacos também emprestaram os equipamentos de limpeza e ensinaram os kosovares sobre como usá-los. Esta experiência contrasta com a abordagem americana em Gjilan, onde equipes CIMIC não receberam apoio algum da KFOR para a perfuração de poços.



### **5.2.5 A Brigada Multinacional (MNB) do Setor Oeste – os italianos**

O setor da Brigada Multinacional Oeste incluiu as cidades de Pec, Sanjak e Glogovac. O efetivo da brigada alcançou 5.222 militares. O contingente foi desdobrado em torno de uma Brigada Italiana, com a presença de unidades espanholas, portuguesas, argentinas, búlgaras e turcas. A equipe CIMIC da Brigada Oeste foi constituída por cerca de 60 oficiais e praças. Devido ao seu longo envolvimento com a Albânia, os italianos entendiam a cultura local e desfrutavam de boas relações com os albaneses do Kosovo, o que facilitou a Coordenação Civil-Militar. Os italianos também possuíam bom relacionamento com os monges ortodoxos, a quem, muitas vezes, levavam alimentos.

Inicialmente as tropas tinham que manter a ordem e, ao mesmo tempo, auxiliar no esforço de ajuda humanitária. Como ocorreu em outras partes do Kosovo, a KFOR se mostrou incapaz de proteger todos os sérvios, ciganos, eslavos e muçulmanos de retaliação. No entanto, de um modo geral, os italianos, os espanhóis e os portugueses receberam elogios das agências da ONU e das ONG com as quais trabalhavam. No entanto, essas organizações civis queixaram-se que os agentes italianos não tinham fluência no idioma inglês, o que dificultou, em certos momentos, a coordenação. Já os portugueses e espanhóis não demonstraram essa deficiência.

A brigada realizou diversos serviços, como a defesa de comunidades minoritárias, a escolta de comboios, a prestação de ajuda humanitária e a ajuda no esforço de reconstrução. Como em todas as áreas do Kosovo, a tarefa mais desafiadora foi facilitar o regresso das minorias. Em certa ocasião, habitantes de um enclave sérvio necessitavam comprar mantimentos em Pec, mas não tinham condições de segurança. Desse modo, foram organizadas, por uma equipe CIMIC, excursões para realização de compras na referida cidade. O que parecia, em princípio, ser uma ideia muito boa, foi, na verdade, um grande erro tático, pois não houve a coordenação necessária com a ACNUR e as diversas ONG. Assim, os comerciantes não estavam preparados para a visita e responderam com hostilidade aos sérvios. Esse fato demonstra como os comandantes devem ser proativos ao planejar as atividades de CIMIC.

### **5.2.6 A Brigada Multinacional (MNB) do Setor Leste – os britânicos**

O setor central ficou a cargo da Brigada Multinacional Britânica. Sua área foi a menos extensa, porém a mais povoada. Na região ficava a capital – Prístina, onde

estavam situadas as sedes da UNMIK, da KFOR e de numerosas organizações humanitárias. A capital também se tornou um centro do crime organizado, bem como um local de intensa atividade política.

O efetivo da MNB Leste chegou a 9.380 militares. Além de uma brigada britânica, o contingente possuía tropas da Finlândia, Noruega, Suécia, Hungria, Irlanda, Rússia, República Checa e Canadá. Liderada pelos britânicos, a brigada teve a missão de proporcionar um ambiente seguro, conter o êxodo dos sérvios, facilitar o regresso dos refugiados, reconstruir infraestruturas críticas e cooperar com a UNMIK no estabelecimento de uma província multiétnica democrática.

O Exército Britânico entrou no Kosovo com mais experiência em conflito civil do que qualquer outro país da OTAN. Aos 30 anos de operações de contrainsurgência na Irlanda podem ser acrescentado a um século do policiamento ao longo de um império global.

Na Irlanda, os soldados aprenderam a usar a força de maneira limitada, pois se matarem ou ferirem alguém, devem ser capazes de demonstrar, em um tribunal civil, que o uso da força foi justificado. A limitação do uso da força e da responsabilidade legal para utilizá-la forçou o Exército Britânico a tomar uma forma mais abrangente, menos militar, de abordagem para sufocar os distúrbios. Essa estratégia ficou conhecida como "ganhar corações e mentes", buscando transformar a população hostil em cooperativa. Para os ingleses, a cooperação dos civis é fundamental para a produção de informações sobre as ações e o paradeiro dos insurgentes.

A KFOR britânica possuía a menor unidade especificamente dedicada a CIMIC. Apenas 12 militares compuseram a equipe na sede da brigada, em Prístina. Esse fato poderia refletir um profundo desinteresse, mas, na verdade, significou o inverso. Para os comandantes britânicos, CIMIC era tarefa para cada soldado.

A equipe delineou suas tarefas operacionais em três categorias: apoio às operações militares (principalmente para facilitar o regresso dos refugiados), apoio à UNMIK (desenvolvimento de políticas e infraestruturas críticas), e "corações e mentes" (escolas, clínicas e centros comunitários, dentre outros). No organograma do grupo, ao lado de "corações e mentes", apareciam as palavras "proteção da força", ou seja, para eles, a CIMIC é mais eficaz para proteger a força do que o uso de armamentos e equipamentos pesados.

Apesar de esta abordagem altamente eficaz, a Coordenação Civil-Militar dos britânicos também apresentou deficiências. No início da missão, fizeram esforços para a construção de um mercado para os sérvios, não havendo nenhuma iniciativa para apoiar os albaneses, demonstrando, neste caso, parcialidade. Houve também queixas de ONG e OI, devido aos britânicos terem criado seus próprios refugiados, planejando deslocamentos, sem o envolvimento da comunidade humanitária. Finalmente, a prática de cooptação com determinadas ONG também foi alvo de críticas.

Apesar disso, os resultados das tropas britânicas foram surpreendentes e vários observadores das ONG e OI as descreveram como uma “classe diferenciada” entre as forças de paz da OTAN.

#### 5.2.7 Ensinaamentos colhidos

A missão internacional no Kosovo é um excelente estudo de caso, tendo em vista que a província possui pequena extensão e sua reconstrução deu-se rapidamente. Apesar da extensão, a missão internacional no Kosovo possuiu todas as características de uma grande intervenção humanitária, por ser um estado multiétnico fraturado pelo *apartheid* e pela guerra. Consequentemente, mais de 500 ONG, OI e OVP se estabeleceram na província, coexistindo com a KFOR. Assim, pode-se destacar alguns ensinamentos colhidos no conflito:

- as unidades militares e as organizações humanitárias devem participar da fase pré-planejamento, para assegurar uma maior cooperação;

- o treinamento comum para militares e civis pode diminuir a incompreensão e a desconfiança, permitindo que a CIMIC traga vantagens para a força militar e às organizações humanitárias. Além disso, pode ajudar a diminuir o *gap* cultural entre as organizações civis e militares;

- uma força de intervenção militar deve estar preparada para assumir as funções de polícia até o estabelecimento de uma força policial. Um vazio de poder, como ocorreu durante os primeiros meses da missão no Kosovo, convida à ilegalidade e à vingança;

- tendo em vista que o tempo de rodízio das tropas é relativamente pequeno (4 a 8 meses), o tempo para a passagem de função deve permitir que a unidade substituta possa aprender o máximo sobre a situação local. As unidades CIMIC ou,

pelo menos, os oficiais devem ter um período mais longo para a passagem de função;

- as unidades militares devem reavaliar as regras para a classificação de informações. As ONG e as OI se queixam de que as unidades militares pedem para compartilhar informações, mas não estão dispostos a passar informações aos órgãos humanitários;

- a CIMIC deve ser considerada como uma importante ferramenta para a proteção da força;

- deve haver sinergia entre as forças militares e as organizações civis, de modo que haja apoio mútuo e se evite a sobreposição de esforços;

- existe, ainda, uma confusão de terminologias, definições e doutrinas de CIMIC nos diversos países, o que pode vir a prejudicar a coordenação civil-militar nas OP;

- as missões de intervenção humanitária requerem descentralização de comando e controle, para que as unidades CIMIC possam ter mais liberdade de ação, dentro das diretrizes gerais da missão;

- os militares, em todos os níveis, devem ter conhecimento sobre a história e a cultura do território onde serão desdobrados. A preparação deverá incidir sobre as formas mais eficazes de interagir com a população local, levando em conta aspectos culturais, religiosos e outros;

- a melhor maneira de assegurar que as intervenções humanitárias tenham duração limitada é entregar o controle, o mais cedo possível, às autoridades civis, OI, ONG e Organizações Voluntárias Privadas (OVP). A CIMIC é a melhor ferramenta para essa transição;

- a Coordenação Civil-Militar funciona como multiplicador de força, tornando possível uma força de menor valor ter a mesma ou maior efetividade que uma de maior valor; e

- a CIMIC é fundamental para a consecução dos objetivos militares em todas as fases das OP de 3ª geração.

### **5.2.8 Conclusão parcial**

Pode-se constatar que a melhor maneira de evitar uma dispendiosa e prolongada operação de reconstrução da nação é fazer CIMIC de maneira eficaz,

desde o início. A CIMIC maximiza a utilização dos meios militares e de ajuda humanitária, aumenta a segurança das tropas e facilita a transferência da responsabilidade às autoridades civis.

Apesar do ambiente no Kosovo ser diferente, existiam pontos fortes e deficiências dos diversos países da OTAN muito semelhantes aos do contingente brasileiro no Haiti.

Desse modo, o Exército Brasileiro deve aproveitar as lições aprendidas destes países para o desenvolvimento da doutrina CIMIC brasileira. O envio de oficiais para realizar cursos nessas nações seria um modo eficaz de trazer conhecimentos e experiências sobre o tema.

A análise dos ambientes interno e externo no Haiti também pode trazer ensinamentos valiosos para o aprimoramento do preparo e à formulação de uma doutrina CIMIC nacional.

Para isso também é necessário que sejam identificadas pelo contingente no Haiti as melhores práticas e as lições aprendidas, para que os procedimentos sejam validados com o passar do tempo.

### 5.3 A EXPERIÊNCIA NO IRAQUE

#### 5.3.1 As ideias do General Petraeus

Em dezembro de 2006, o Comando de Adestramento e Doutrina do Exército dos Estados Unidos da América (*US Army TRADOC*) expediu o Manual de Campanha FM 3-24, *Counterinsurgency*, elaborado no Centro de Armas Combinadas (*Combined Arms Center*, Fort Leavenworth / Kansas), sob a responsabilidade do Gen David H. Petraeus. A publicação buscava preencher uma lacuna vivenciada no preparo e emprego das tropas norteamericanas em operações contra forças irregulares.

Às vésperas da publicação do manual, o General Petraeus concedeu uma entrevista à revista alemã *Der Spiegel*. A seguir, são apresentadas as principais ideias apresentadas pelo general, naquela ocasião.

Em todos os escalões do Exército Americano havia consenso sobre a necessidade de fazer mudanças substanciais na instituição, devido ao aparecimento de novas doutrinas e novos conceitos, em todos os níveis, o que influenciava o treinamento das unidades militares.

As modificações deveriam ser baseadas nas lições aprendidas em operações militares e serem testadas. Dentre essas, as experiências no Iraque, na América Central e em outras operações, como Haiti, Bósnia e Kosovo, foram fontes de ensinamentos para o aperfeiçoamento da doutrina.

A principal lição aprendida foi o sentimento da importância de reconhecer e compreender o grande impacto cultural, religioso e de fatores étnicos – o chamado "terreno cultural" – às vezes mais importante que o conhecimento do terreno físico nas operações contemporâneas. As tropas, atualmente, não têm como evitar lidar com estes desafios, especialmente quando eles tornam-se importantes no planejamento e conduta de operações militares modernas.

Um dos paradoxos, em operações dessa natureza, é saber “quando atirar”. Em alguns ambientes, como Mosul, onde o nível de violência era baixo, “o dinheiro era a melhor munição”. No entanto, em Bagdá, onde havia altos índices de violência, atirar era quase inevitável. Por isso, os comandantes devem estar sempre avaliando e reavaliando a situação em suas áreas de operações.

Em operações de contrainsurgência, dar à tropa um *checklist*, indicando o que fazer e o que não fazer, é ineficaz. É necessário que os comandantes pensem, não memorizem. Segundo Patreaus, os jovens líderes devem entender a seguinte mensagem: “você não está indo para eliminar uma insurgência à bala. Não, você deve afastar os elementos que nunca irão se reconciliar com o novo governo, com o sistema, para então tentar vencer o resto. Isso não é feito com tanques ou fuzis.”

Existem outros tipos de atividades nas operações contra forças irregulares, chamada de *little stuff* - a construção de infraestrutura civil, o combate contra violência separatista e o trato com líderes locais. Essas atividades são muito desafiadoras, devido à inexistência de um padrão ou norma a ser seguida. Deve haver um treinamento para lidar com essas situações – onde o inimigo não se expõe e cresce a importância das atividades de inteligência.

Os líderes de hoje devem estar aptos para atuar em todo o espectro do conflito e não somente em operações de combate. Eles deverão compreender um conflito em um sentido mais profundo, em suas origens e natureza. Operações de contrainsurgência são, de fato, um misto de ações ofensivas, defensivas e de estabilização, podendo incluir ações como: a reconstrução da infraestrutura civil, a perfuração de poços artesianos, a doação de bolas de futebol, o convívio com líderes comunitários, dentre outras.

Os oficiais terão que reagir à incerteza, trabalhando com uma língua estrangeira, negociando com alguém de perfil religioso diferente e que não compartilha dos mesmos princípios básicos. Assim, os líderes devem, sempre que possível, frequentar um curso de pós-graduação, pois isso os coloca fora de uma zona de conforto intelectual, preparando suas mentes às rápidas mudanças de cenário e atitude.

### 5.3.2 A nova estratégia dos EUA no Iraque

Em fevereiro de 2007, o General Petraeus, após receber a sua quarta estrela, assumiu em Bagdá, a função de Comandante da Força Multinacional no Iraque (MNF-I). Um pouco antes, em dezembro de 2006, assumiu o comando do Corpo de Exército (C Ex) Multinacional daquela Força (MNC-I), o General Raymond Odierno, que veio assim, tornar-se o principal auxiliar do Gen Petraeus, naquele complexo ambiente operacional.

Naquela ocasião, a situação no Iraque estava fora de controle. As forças da Coalizão eram ineficazes na missão de pacificar o país, havendo forças irregulares das mais diversas origens e naturezas atuando dentro do território iraquiano. Desse modo, o saldo era de aproximadamente 3.000 civis mortos por mês. A Operação *Together Forward II*, destinada a limpar os mais conturbados subúrbios de Bagdá, teve que ser suspensa, em função do elevado índice de violência que, rapidamente, se alastrou por toda a capital. Naquele momento, o novo Governo Iraquiano estava inoperante e literalmente paralisado.

Diante desse cenário, David Petraeus passou a utilizar a doutrina preconizada no novo manual, com a ajuda do General Odierno, responsável por transformar os fundamentos estabelecidos em táticas, técnicas e procedimentos operacionais.

Os comandantes que antecederam os generais Petraeus e Odierno (Gen William Casey e LtGen Chiarelli) estabeleceram, como diretriz estratégica prioritária, a passagem da responsabilidade da segurança do povo iraquiano às forças nacionais iraquianas, estabelecendo um programa de treinamento aos seus integrantes. Enquanto isso, as unidades da Coalizão atuavam no reforço às forças iraquianas nas operações correntes e, particularmente, na confrontação com elementos da Al Qaeda iraquiana. No entanto, as forças iraquianas mostravam-se ainda despreparadas, limitando-se ao estabelecimento de pontos de controle, deixando os extremistas tomarem a iniciativa.

Desse modo, o resultado não foi eficaz, pois as forças adversas tiveram liberdade para implementar ações cada vez mais audaciosas e violentas. Com a perda da segurança, as tropas iraquianas e da Coalizão passaram a perder a credibilidade perante a população. Odierno, absorvendo a nova doutrina, executou ações para implementar a proteção do povo iraquiano, neutralizando as tentativas de alienação da população e permitindo que as novas instituições iraquianas obtivessem credibilidade e legitimidade.

### 5.3.3 Mudança de atitude

Até a chegada de Petraeus e Odierno, seus antecessores pregavam que as operações de grande envergadura deveriam ser evitadas, pois poderiam agravar os ressentimentos, prejudicando a conquista do apoio da população.

No entanto, Petraeus e Odierno entenderam que, apesar de efeitos colaterais eventuais, muito pior seria permitir às facções irregulares hostis o controle de acidentes capitais importantes e a manutenção da iniciativa das ações. Assim, foram definidas, pelo comandante da MNF-I, as seguintes finalidades das operações militares no Iraque:

- plena restauração da garantia da lei e da ordem em Bagdá;
- redução da violência étnico-sectária em todo o país, com a consequente diminuição da influência dos grupos extremistas sobre a população; e
- legitimação do Governo Iraquiano constituído junto à população, em todo o país.

De acordo com essas finalidades, o comandante da MNC-I estabeleceu os objetivos de sua estratégia operacional:

- proteger a população civil não combatente nas grandes cidades;
- estabelecer e expandir áreas de segurança; e
- neutralizar a existência de áreas de homizio de grupos hostis.

Dessa forma, Ray Odierno chegou à conclusão de que precisava valorizar o terreno como fator de decisão preponderante na condução das operações de combate, negando ao inimigo importantes acidentes capitais, sem os quais suas ações ofensivas não podiam ser perpetradas – um fato que, no comando anterior, estava sendo subestimado.



Em função do estudo de situação realizado de acordo com a nova doutrina, foi solicitada a presença de unidades adicionais ao esforço das operações naquele ambiente. Assim, foram enviadas 5 forças tarefas de valor Brigada (*Brigade Combat Team* – BCT), a partir de janeiro de 2007.

A estratégia teve quatro fases, sendo três executadas em 2007 e, a última, no início de 2008.

A primeira, denominada *Enforcing the Law*, foi desencadeada em fevereiro de 2007. Desdobrou tropas iraquianas e da Coalizão na ocupação de toda a capital e seus subúrbios, com uma intensificação do patrulhamento ostensivo diuturno, objetivando caracterizar uma nova postura com relação à segurança da população. A segunda, denominada *Phantom Thunder*, foi desencadeada nos meses de junho e julho de 2007, tendo como finalidade eliminar todos os santuários identificados da Al Qaeda iraquiana. A terceira, denominada *Phantom Strike*, desencadeada em agosto de 2007, objetivou caçar grupos de todas as organizações extremistas na sua tentativa de ocupação de novas áreas de homizio em lugares remotos do País. Por fim, a quarta fase, denominada *Phantom Phoenix*, foi desencadeada em janeiro de 2008 e teve como objetivo uma limpeza de área na Província de Diyala e uma ação na periferia da cidade de Mosul, um dos futuros objetivos definidos pela Coalizão.

A estratégia teve pleno sucesso, devido à amplitude e à continuidade das operações. Os ataques foram efetuados sobre inúmeras áreas de homizio, linhas de suprimento e de comunicações, diferentemente do que ocorria anteriormente, quando eram desencadeados contra alvos selecionados, um de cada vez. O êxito alcançado foi significativo e os diversos grupos insurretos perderam a capacidade de coordenar a execução de operações terroristas de envergadura. Ademais, o fato de a estratégia focar a população, proporcionando segurança e satisfazendo suas necessidades, também foi fundamental para a consecução dos objetivos militares.

#### **5.3.4 A coordenação com os civis**

O Gen Petraeus sabia que o planejamento estratégico operacional deveria estar plenamente integrado ao contexto estratégico político e militar. Assim, aproximou-se da Embaixada dos EUA em Bagdá, visando o desenvolvimento de um planejamento que harmonizasse as ações militares com as não-militares (incluindo

as ações em todas as áreas de reconstrução das infraestruturas nacionais básicas), em todo o território iraquiano.

Inicialmente, esta tentativa foi frustrada, devido à resistência de algumas agências civis em Washington e Bagdá. No entanto, a chegada do Embaixador Ryan Crocker à capital, em março de 2007, contribuiu sobremaneira para a mudança desse cenário. Crocker entendeu perfeitamente que se tornava impositivo o estabelecimento de uma sólida unidade de esforços, coordenada em todos os níveis pelo Comando do Teatro de Operações. Assim, tornou-se um aliado efetivo do general Petraeus, sendo o seu engajamento decisivo, sobretudo na elaboração e na execução de um Plano de Campanha Conjunto, com base numa muito bem coordenada e sincronizada integração interagências.

O relacionamento até então estabelecido pelos comandantes com as autoridades do Governo Iraquiano também foi mudado. Petraeus e Odierno adotaram uma posição bem agressiva, levando as autoridades constituídas iraquianas (legitimadas por um processo democrático) a participar ativamente da tomada de decisões críticas, abandonando, de uma vez por todas, o comportamento anterior, tímido e profundamente contraproducente.

Dentro desse contexto, autoridades do Governo Iraquiano estabeleceram um acordo na “Declaração de Princípios para a Amizade e Cooperação com os EUA” (*Declaration of Principles for Friendship and Cooperation with the United States*), que estabelece normas para um relacionamento duradouro entre as duas Nações. O Conselho de Segurança das Nações Unidas aprovou a solicitação iraquiana de uma renovação da Resolução que autoriza a operação da Força de Coalizão no Iraque. O Governo Iraquiano implantou, ainda, uma importante Lei de Pensões que não apenas estende benefícios de aposentadoria a iraquianos que não possuíam esse direito anteriormente, mas que veio também a se constituir numa medida que contribuiu sobremaneira para uma reconciliação nacional.

Todos esses eventos produziram efeitos positivos imediatos. As forças irregulares passaram à defensiva e um significativo número de grupos sunitas e xiitas viu-se motivado a abandonar a violência, na medida em que a grande maioria da população passou a acreditar na possibilidade de um futuro melhor. O Governo Iraquiano incentivou essa postura com uma legislação focada na anistia e na reconciliação. Desse modo, manifestações contra os extremistas começaram a

ocorrer e as forças da Coalizão, assim como as Forças de Segurança Iraquianas, passaram a gozar de cada vez maior credibilidade perante a população.

Pouco mais de um ano depois da chegada de Petraeus, em 14 de fevereiro de 2008, quando o Gen Odierno passou o Comando ao general Lloyd Austin, retornando aos EUA para ocupar um novo cargo, a sangrenta guerra civil estava superada. As baixas entre os civis bem como os ataques semanais tiveram uma redução de 60%, com relação aos níveis de 2006. A Al Qaeda iraquiana foi desalojada de suas áreas de homizio na Capital e nas Províncias de Anbar e Diyala, tentando reorganizar-se em Mosul, grande cidade permanentemente pressionada pelas forças da Coalizão e pelas Forças de Segurança Iraquianas. O Conselho de Representantes (uma espécie de Congresso Nacional) aprovou uma legislação visando à desestruturação do antigo Partido Baath (de Saddam Hussein), uma anistia geral, a distribuição de poderes provinciais e o estabelecimento de regras e datas para um calendário eleitoral provincial. Desse modo, a situação no Iraque foi significativamente revertida.

#### **5.3.5 Ensinaamentos colhidos**

Dentre os principais ensinamentos colhidos na Campanha, é possível destacar:

- os aspectos militares consequentes da ofensiva de 2007 possibilitaram a consecução de progressos significativos, com relevantes repercussões em todas as áreas;
- o enfoque da missão, seja apenas na segurança da população, seja nos aspectos da transição, mostra-se bem menos eficaz do que quando esses aspectos são combinados;
- o incremento do progresso político é diretamente proporcional à estabilidade da segurança;
- iniciativas políticas globais e regionais são indispensáveis ao processo;
- a gradual passagem de responsabilidade às autoridades governamentais é impositiva, inclusive no que se refere a incrementar os aspectos da soberania nacional;
- o início da retirada do contingente norteamericano foi possível, a partir de 2008, tendo em vista o sucesso da implementação das infraestruturas básicas nacionais; e

- os líderes militares, em ambientes operacionais críticos, devem ser, simultaneamente, guerreiros, reconstrutores de uma nação, políticos, mediadores, diplomatas e economistas.

### 5.3.6 Conclusão parcial

As mudanças instituídas pelos americanos no Iraque, a partir de 2007, trazem uma série de ensinamentos, que podem ser aproveitados nas OP sob o abrigo do capítulo VII da Carta das Nações Unidas – como a MINUSTAH.

O Exército Americano formulou, em 2006, uma nova doutrina, a partir de lições aprendidas, com o objetivo de sanar suas deficiências no Iraque, obtendo amplo sucesso. Desse modo, o Exército Brasileiro deve aproveitar as lições aprendidas no Haiti para a formulação e atualização dos seus fundamentos doutrinários. Nesse contexto, destaca-se o estudo da CIMIC – assunto importante e sobre o qual o país ainda possui pouco conhecimento.

Sobre a estratégia americana, cabe ressaltar que para o alcance do êxito deve haver uma combinação de ações ofensivas, atividades de apoio à população e coordenação no nível político com autoridades civis. Constata-se, ainda, que a intensidade de cada tipo de atividade depende do cenário existente, o que traz uma responsabilidade maior aos comandantes, que terão de avaliar constantemente as evoluções dos acontecimentos. No Haiti, as tropas brasileiras já vivenciaram diferentes cenários: insegurança generalizada, relativa tranqüilidade e calamidades públicas, entre outros. Assim, os líderes devem estar preparados para tomar decisões de acordo com o ambiente em que estão imersos.

Atualmente, vem aumentando, consideravelmente, a demanda por atividades de apoio à população nas OP (incluindo a do Haiti), ficando notória a importância crescente da Coordenação Civil-Militar. Desse modo, o Exército Brasileiro deve, desde já, investir na preparação sobre o assunto, particularmente dos quadros, desde os tempos de formação.

## 5.4 CONCLUSÕES SOBRE OS CASOS HISTÓRICOS

Constata-se que a Coordenação Civil-Militar tem sido um fator decisivo para a resolução dos conflitos recentes.

O Brasil não pode ficar alheio a este fato. As tropas brasileiras estão no Haiti há mais de seis anos e o Exército Brasileiro ainda não possui uma doutrina sobre o assunto. A coordenação com os civis é a chave para a conquista dos “corações e mentes”. O apoio da população, por sua vez, é fator preponderante para a consecução dos objetivos militares em uma missão de paz. Assim, o Exército, aproveitando-se das experiências colhidas no Haiti e em outros países, deve desenvolver uma doutrina sobre o tema, preparando-se com eficácia para a CIMIC, a fim de evitar um eventual fracasso no cumprimento da missão, como foi o caso dos americanos na Somália.

## 6 A COORDENAÇÃO COM OS CIVIS

### 6.1 A COORDENAÇÃO COM ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS

#### 6.1.1 Introdução

As Operações de Paz, hoje em dia, são multidimensionais, havendo ações nos campos militar, político, diplomático, econômico e psicossocial. Assim, as atividades nos diversos setores não ocorrem de forma isolada, sendo simultâneas e, muitas vezes, interdependentes.

Em uma missão de paz, para que se estabeleça a ordem e a segurança é indispensável que se tomem medidas visando a democratização e o desenvolvimento do país. Dentro desse contexto, é inevitável que a força militar atue levando em consideração um importante ator no cenário dos conflitos modernos: a Organização Não-Governamental.

Apesar do pouco conhecimento que os militares possuem sobre as ONG, estas organizações não constituem fenômeno novo. Suas raízes remontam o século XVI, ainda que o termo ONG tenha surgido com as próprias Nações Unidas.

A influência das ONG em conflitos armados cresceu de importância a partir do fim da Guerra Fria. A multiplicação e o fortalecimento de tais organizações vêm contribuindo para estabelecer novos contornos e procedimentos nos debates multilaterais, incluindo o ambiente das operações de paz do século XXI. Desse modo, a realidade complexa das ONG traz novos desafios para o sistema das Nações Unidas, abrangendo seu componente militar.

Pode-se resumir a relação entre as ONG e a Organização das Nações Unidas no seguinte relato de TAVARES (1999):

A interação das ONGs com as Nações Unidas reflete contrastes e ambigüidades. Países que apóiam, de forma decidida, sua presença em determinadas áreas, como direitos humanos e meio ambiente, não demonstram o mesmo interesse na formalização de papéis semelhantes em outras, como desarmamento. De sua parte, as organizações não-governamentais mostram-se desejosas de influenciar, cada vez mais, as relações internacionais e atuar em igualdade de condições com os Estados, o que leva a questionamentos sobre seu caráter representativo e legitimidade. (TAVARES, 1999, p.12).

Constata-se que, nos dias atuais, a multiplicação e o fortalecimento de tais organizações vêm interferindo cada vez mais no ambiente operacional, o que pede uma constante atualização de procedimentos por parte das forças militares.

### 6.1.2 As ONG e as Forças Militares nas Operações de Paz

As ONG têm distintos interesses e objetivos. Assim, pode-se elencar algumas áreas de atuação onde tais organizações exercem um papel de grande relevância na atualidade.

Na área dos Direitos Humanos, a contribuição das ONG tem sido no fornecimento de informações sobre a violação de tais direitos e na pressão para elaboração de normas que sejam ratificadas pelos Estados-membros da ONU.

O relacionamento das ONG com órgãos das Nações Unidas, envolvidos com a área de assistência humanitária, cresceu significativamente a partir da década de 1990. Cabe ressaltar que essas organizações têm adquirido particular visibilidade com as Operações de Paz. A própria ONU reconhece a importância delas nessa área, ao defender a manutenção do “espaço humanitário”, garantindo, assim, certa independência das ONG nesse tipo de atividade.

No que tange ao desenvolvimento econômico e social, as diversas agências de desenvolvimento da ONU vêm procurando promover uma nova agenda, em torno de fatores como a captação de recursos humanos, participação popular, fortalecimento institucional e diminuição da pobreza. Nesse contexto, têm procurado uma aproximação com as ONG, que possuem, de um modo geral, conhecimento técnico e boa capacidade de trabalho nessa área.

O meio ambiente e as populações indígenas são dois setores onde as ONG também têm atuado com intensidade crescente nas últimas décadas.

Apesar de existirem distintas áreas de atuação, os movimentos, de uma maneira geral, têm adotado um discurso cada vez mais abrangente. Desse modo, as fronteiras entre os diversos campos de ação tornam-se difíceis de serem estabelecidas. O gráfico a seguir resume esse cenário de atuação das ONG.

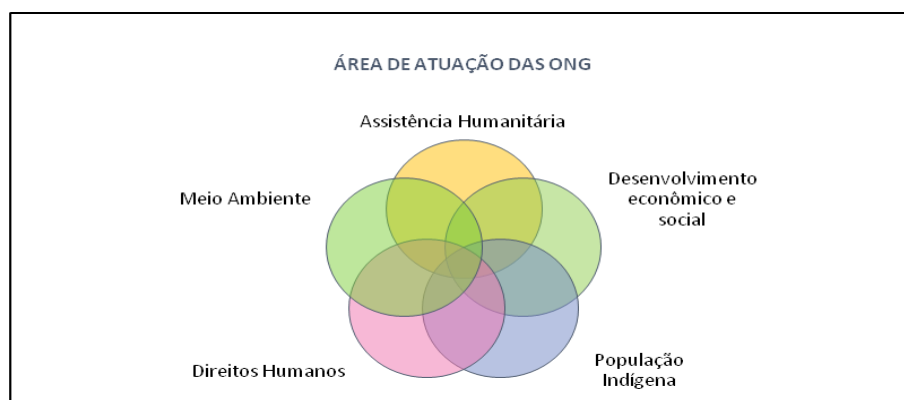


Figura 3: área de atuação das ONG.  
Fonte: o autor.

As ONG costumam ser descritas como um terceiro setor, distinto do governo e da área empresarial privada. No entanto, constata-se que diversos governos se utilizam dessas organizações para implementar políticas e canalizar recursos. Desse modo, a idéia de total independência dessas organizações é relativa, pois dificilmente terão condições de tomar atitudes que contrariem seus financiadores.

As ONG constituem um complemento útil nas missões de paz, pois são capazes de obter recursos externos para apoiar as ações de diversos segmentos. Além disso, servem como parceiras importantes para apoio às operações nos campos político, econômico, social e militar. Por outro lado, em função de sua extrema diversidade, revelam características contraditórias: em certos casos, são instrumentos de apoio às políticas públicas; e, em outros, elementos que desafiam a autoridade do Estado.

As ONG e as Forças Militares possuem interesses e características bem distintos, o que pode dificultar ainda mais a interação entre esses importantes atores presentes em uma OP. O quadro a seguir resume essas diferenças:

| <b>CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS</b>  |   |
|---|---|
| <b>ONG</b>  | <b>Organizações Militares</b>                                       |
| De caráter eminentemente pacifista  | Belicismo por ofício  |
| Independência do Estado ou OI   | Instrumento do Estado ou OI   |
| Independentes, sem subordinação   | Subordinadas à autoridade e altamente disciplinadas                 |
| Objetivo Principal – garantia dos direitos humanos e das condições do meio ambiente | Objetivo Principal – restabelecer as condições de segurança do país |
| Autoridade descentralizada  | Autoridade hierarquizada  |

continua



continua

| <b>CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS</b>            |   |
|---|---|
| <b>ONG</b>  | <b>Organizações Militares</b>                                 |
| Alguma instrução de campo                         | Experiência e instrução exaustiva no campo                    |
| Possuem especialistas em idiomas                  | Carência de especialistas em idiomas (BRASIL)                 |
| Poucos manuais e normas escritas                  | Publicações doutrinárias                                      |
| Objetivos de longo prazo                          | Estratégia de saída – restituição do poder aos governantes    |
| Imparcialidade                                    | Cumprimento do mandato  |
| Busca pela visibilidade                           | Possui visibilidade   |
| Existência de recursos financeiros                | Recursos escassos (depende de recursos externos)              |
| Carência de meios para execução das tarefas       | Estrutura poderosa e flexível                                 |
| Dificuldade de administrar situações emergenciais | Capacidade de reação rápida diante das situações emergenciais |
| Chegam ou já estão antes da crise                 | Chegam depois de iniciada a crise                             |

Quadro 2: características organizacionais das ONG e Forças Militares.  
 Fonte: o autor (adaptado do manual de instrução do CCOPAB).

Apesar dessas distinções, ao estudar mais detalhadamente o papel dessas instituições no contexto de uma operação de paz, constata-se que as ações de ambas se complementam e que, se forem coerentemente coordenadas, poderão contribuir para a consecução dos objetivos civis e militares.

Desse modo, há muitos benefícios que podem advir do relacionamento integrado entre a tropa e as ONG. Para os militares, que, normalmente, chegam à região do conflito depois dos civis, a obtenção de informações pode permitir uma

ambientação mais rápida à área de operações. Podem-se destacar alguns tipos de dados que as tropas podem adquirir com essas organizações:

- informações sobre as forças adversas (características, área e forma de atuação, influência sobre a população, principais lideranças, áreas de conflitos, etc);
- informações sobre o terreno (condições das estradas e infraestrutura da região de um modo geral); e
- informações sobre a população (características, anseios, cultura, principais lideranças, movimentos de deslocados e refugiados, etc).

A falta de recursos para o desenvolvimento de projetos por parte dos militares pode ser suprida com o apoio de determinadas ONG. Em contrapartida, estas podem se valer da interação para aumentar o alcance (ganhando visibilidade) e melhorar o desempenho de seus trabalhos, aproveitando-se da estrutura dos militares.

As ONG também podem ser apoiadas logisticamente pelas forças militares. Viaturas, aeronaves, embarcações e instalações podem ser úteis a tais organizações, particularmente em missões de emergências humanitárias. Ademais, o uso da engenharia militar pode ser útil na desobstrução de obstáculos, facilitando o movimento das diversas organizações. Em situações de emergência, sejam elas por catástrofes naturais ou por situações críticas do conflito, as ONG podem se valer da experiência e da capacidade de pronta resposta dos militares de um modo geral.

Além disso, o trabalho conjunto entre as ONG e as forças militares tem sido, quando bem coordenado, uma importante ferramenta na conquista do apoio da população e da comunidade internacional – fator de sucesso para as Operações de Paz.

Por outro lado, se a coordenação com as ONG não for bem executada, as atividades em conjunto podem prejudicar a consecução dos objetivos militares da missão. O conhecimento, por parte das organizações civis, de determinadas informações de caráter sigiloso pode trazer prejuízos à condução das operações militares. Ao mesmo tempo, um informe passado por uma ONG pode favorecer uma ação bélica – o que contraria o código moral dessas organizações.

A atuação conjunta de tropas com ONG que apóiam determinado partido ou facção pode colocar em dúvida a imparcialidade da tropa. Acordos feitos entre os comandantes militares e as ONG, sem o conhecimento da ONU, também podem

provocar críticas à atuação do contingente, por parte das autoridades locais e das Nações Unidas.

O sucesso e os benefícios trazidos pela interação com as ONG podem fazer com que os comandantes, nos diversos níveis, priorizem as ações de apoio à população em detrimento das atividades militares. Verifica-se que há casos de militares que deixaram de exercer, total ou parcialmente, suas funções para exercer atividades de cunho assistencial não previstas na missão.

Assim, constata-se a importância de uma preparação adequada dos militares brasileiros, particularmente os quadros, para a interação com as ONG no contexto de uma OP, de modo a garantir a consecução dos objetivos previstos para o contingente.

Outro fato relevante é que existem organizações que ainda têm preconceito em trabalhar com os militares. Defendem a idéia de que estes não devem realizar apoio humanitário durante as ações das Operações de Manutenção de Paz, a não ser no período de *Peacebuilding* (ou Pós-conflito). Em certa ocasião, uma determinada ONG recusou o apoio de viaturas militares durante uma enchente no Haiti, trazendo visíveis prejuízos à população. Esse exemplo demonstra como é difícil estabelecer limites para as ações dos militares e civis em uma missão dessa natureza.

A coordenação civil-militar, de acordo com a doutrina do *United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs* (OCHA), é uma responsabilidade compartilhada, a qual se verá enormemente potencializada mediante o enlace e adestramento comum entre as partes implicadas.

A principal tarefa dos membros do OCHA designados para a coordenação civil-militar é assessorar os diversos integrantes da comunidade humanitária (incluindo as ONG) em temas relativos ao assunto e facilitar o estabelecimento e a manutenção destes com as forças militares. Para a ONU, seu desdobramento é necessário em qualquer zona geográfica onde haja coexistência entre militares e organizações humanitárias. Em função do grau de aceitação entre ambas, o nível de coordenação pode variar desde a cooperação até à simples coexistência.

Na missão da KFOR, força internacional dirigida pela OTAN desde 1999, foram realizados milhares de projetos nos campos humanitário, de desenvolvimento social e de reconstrução, melhorando a qualidade de vida da população de todas as

etnias presentes no Kosovo. Em muitos desses empreendimentos houve a participação ativa de militares e ONG, atuando em perfeita sinergia.

No Afeganistão, no final de 2001, foram criados, por iniciativa americana, os *Provincial Rebuilding Teams* (PRT), compostos por oficiais militares, diplomatas e especialistas em diversos setores, para apoiar os esforços de reconstrução em áreas instáveis daquele país. O seu objetivo principal era capacitar as autoridades locais para governar da forma mais eficaz. Em 2008, foram criados os PRT também no Iraque, com o mesmo objetivo. A interação dessas equipes com as ONG e as autoridades governamentais tem facilitado sobremaneira o alcance da força militar.

As tropas brasileiras – reconhecidamente vocacionadas ao trato com a população – vêm atuando de maneira empírica nesse ramo dos Assuntos Cívicos. Segundo FILHO (1999), o apoio humanitário prestado pelo contingente brasileiro em Angola, em conjunto com organizações civis, facilitou o cumprimento da missão, diminuiu riscos e criou uma imagem favorável ao Brasil perante a comunidade internacional.

Atualmente, um efetivo de aproximadamente dois mil homens da Força Terrestre participa da MINUSTAH. O ambiente operacional no Haiti é complexo, existindo atores civis com finalidades e anseios diversos, como ocorre, via de regra, em missões desta natureza.

Segundo PEREIRA (2007), um importante aspecto para o sucesso da missão é a fluência verbal e escrita no idioma inglês. Segundo o autor, oficiais que chegaram ao Haiti sem essa capacidade, ainda que competentes e aplicados, foram, invariavelmente, relegados a atividades de segundo plano.

A mais recente doutrina da ONU para as Operações de Paz – a *Capstone Doctrine* (2008) – atribui ao componente civil de uma missão os assuntos de governo, os políticos, os de reinserção à comunidade internacional e de democratização, além daqueles relacionados à reconstrução da infraestrutura, ao desenvolvimento, a direitos humanos, ajuda humanitária, questões judiciais e outras. Cabe ressaltar que, no início das missões, quando as condições de segurança não são as mais adequadas, é comum que somente as forças militares e poucas ONG estejam presentes em determinadas regiões, sendo, assim, os únicos atores em condições de prestar apoio humanitário à população. Desse modo, fica bem caracterizada a importância da integração entre essas organizações neste tipo de missão.

### 6.1.3 Conclusão Parcial

O Exército Brasileiro deve estar preparado para atuar em todas as dimensões de uma missão de paz. Assim, é fundamental que seus líderes estejam aptos a operar em todos os campos das complexas OP, com vistas a evitar o insucesso na consecução dos objetivos militares.

Não é somente no treinamento específico que deve haver uma preocupação com esse assunto. Os militares, ao deixar as Escolas de Formação, devem estar aptos a estabelecer a cooperação necessária com as diversas organizações civis (incluindo as ONG) sobre as quais não têm controle.

Desse modo, pode-se elencar uma série de conceitos nessa área que devem ser estudados pelo Exército para que alcance resultados ainda mais expressivos em OP sob a égide da ONU.

É importante que haja, por parte do militares, um conhecimento prévio sobre as ONG que compartilham o mesmo ambiente operacional. Para isso, deve ser mantido um banco de dados detalhado das ONG que atuam naquele ambiente. Esse documento deve ser constantemente atualizado para que possa ser uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisão dos comandantes. Além disso, essas informações devem ser aproveitadas pelo CCOPAB, durante a fase de preparação dos contingentes para as diversas missões de paz.

Os líderes devem ter a exata noção de que, ao interagirem com as ONG, terão que agir de acordo com o mandato da ONU. Devem conhecer, ainda, a estrutura da organização para identificar a missão de cada componente, procurando, assim, evitar a duplicidade de ação. Cabe ressaltar que devem ser evitados os trabalhos de cooperação por iniciativa da força militar, sem o conhecimento da ONU, pois esses projetos podem beneficiar taticamente, mas estar em desacordo com os objetivos estratégicos da missão. No entanto, no caso de emergências humanitárias, os militares terão, muitas vezes, que tomar a iniciativa das missões, interagindo com diversos órgãos civis, crescendo assim a importância do conhecimento do mandato por parte dos comandantes nos diversos níveis.

As ações político-sociais que visam a melhoria da qualidade de vida da população contribuem, sobremaneira, para a conquista de “corações e mentes” do povo hospedeiro. Assim, os militares devem, em princípio, identificar as ONG como aliadas, buscando a cooperação mútua. Devem conhecer bem o *modus operandi* de

tais organizações e considerar qual a melhor maneira de adaptar as características militares à interação, buscando a sinergia das ações. Para isso, o líder militar deve atuar de maneira proativa, visualizando as oportunidades de cooperação com a missão da força militar. Nesse contexto, quanto mais alto o escalão, maior a necessidade de preparação dos chefes militares.

Não existe interação sem uma boa comunicação entre as forças militares e as ONG. Desse modo, torna-se fundamental a existência de militares com fluência verbal e escrita em língua estrangeira. A preparação intelectual em determinados assuntos também é importante, destacando-se, nesse contexto, o conhecimento sobre Direito Internacional Humanitário (DIH), Direitos Humanos (DH), o sistema ONU e as leis do país em conflito.

Não devem ser descartadas as possibilidades de coleta de informações junto às ONG. Estas podem ser úteis, particularmente no início da missão, pois muitas organizações encontram-se presentes antes da crise. Dentro do espírito de cooperação mútua, podem ser passadas informações para as ONG, desde que não sejam de caráter sigiloso.

A interação com as ONG deve começar antes mesmo da missão. Na fase de preparação deve-se aproveitar a experiência de integrantes de tais organizações em sala de aula e nos exercícios práticos. Durante o treinamento específico, a imitação do combate deve ser perseguida, fazendo-se necessária, assim, a presença de Organizações Não-Governamentais. O CCOPAB já iniciou, no Rio de Janeiro, uma aproximação com a Viva Rio – ONG bastante atuante no Haiti. No entanto, ainda há espaço para uma maior aproximação. O Exército Brasileiro deveria encorajar a publicação de artigos escritos por membros de organizações não-governamentais em seus periódicos. As lições aprendidas das ONG, em diversas operações, também devem ser aproveitadas, tanto nos currículos do CCOPAB e estabelecimentos de ensino, como no desenvolvimento da doutrina.

## 6.2 A COORDENAÇÃO COM ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS

### 6.2.1 Definição

As Organizações Internacionais são entidades formadas por Estados e detentoras de personalidade jurídica de Direito Internacional.

Existem mais de 500 Organizações Internacionais, cada uma com uma finalidade diferente. Algumas são totalmente independentes das outras. Por

exemplo, a Organização dos Estados Americanos (OEA) é totalmente independente da ONU, da União Européia, do Conselho da Europa, e de todas as outras, embora essas organizações apresentem características semelhantes.

### **6.2.2 As Organizações Internacionais nas Operações de Paz**

Quando se fala em OP, a OI mais lembrada é a ONU. No entanto, existem outras organizações, de caráter regional, com objetivos similares aos das Nações Unidas. Assim, é normal haver a coexistência entre diversas OI dentro do ambiente operacional de uma missão de paz. No Haiti, por exemplo, funcionários da OEA desembarcaram com a missão de observar o processo eleitoral no país caribenho, interagindo com civis e militares da MINUSTAH.

No entanto, a ONU é uma organização representada pela totalidade dos países, o que, via de regra, não ocorre na maioria das OI. Desse modo, a neutralidade – fundamento das operações de paz sob a égide das Nações Unidas – nem sempre ocorre, pois os Estados que representam as OI regionais podem ter interesses na região do conflito.

No Sudão, por exemplo, onde há duas missões de paz sob a égide da ONU, a possível separação do país em dois Estados, no plebiscito de 2011, pode trazer consequências para todos os países vizinhos.

### **6.2.3 O Comitê Internacional da Cruz Vermelha**

O Comitê Internacional da Cruz Vermelha (CICV) foi fundado há, aproximadamente, um século e meio, procurando preservar um pouco de humanidade no âmago da guerra. A organização baseia-se no princípio de que, mesmo na guerra, há limites – quanto à forma de conduzi-la e quanto ao comportamento dos combatentes. Essas normas são conhecidas como Direito Internacional Humanitário, também chamado de Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA), que baseia-se na Convenção de Genebra – hoje ratificada por todos os Estados.

Apesar de não ser uma Organização Internacional, por não ser formada por Estados, a neutralidade, a independência e a abrangência global do CICV são reconhecidas pelos Governos – o que a distingue das Organizações Não-Governamentais.

A Organização, com sede em Genebra, Suíça, possui um mandato da comunidade internacional para servir de guardião do Direito Internacional Humanitário. No seu constante diálogo com os Estados, o CICV confere uma ênfase especial à sua independência, uma vez que só poderá zelar pelos interesses das vítimas dos conflitos – essência de sua missão humanitária – se tiver liberdade de ação em relação às autoridades governamentais.

O Movimento Internacional da Cruz Vermelha é formado, além do CICV (órgão fundador do movimento), pelas Sociedades Nacionais da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho e pela Federação Internacional de Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho.

O trabalho do Comitê Internacional da Cruz Vermelha está baseado em sete princípios fundamentais:

- humanidade - socorre, sem discriminação, os feridos no campo de batalha e procura evitar e aliviar os sofrimentos dos homens, em todas as circunstâncias;

- imparcialidade - não faz nenhuma distinção de nacionalidade, raça, religião, condição social e filiação política;

- neutralidade - para obter e manter a confiança de todos, abstém-se de participar das hostilidades e nunca intervém nas controvérsias de ordem política, racial, religiosa e ideológica;

- independência - as Sociedades Nacionais devem conservar sua autonomia, para poder agir sempre conforme os princípios do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho;

- voluntariado - instituição de socorro voluntário e desinteressado;

- unidade - só pode haver uma única Sociedade Nacional em um país; e

- universalidade - instituição universal, no seio da qual todas as Sociedades Nacionais têm direitos iguais e o dever de ajudar umas às outras.

#### **6.2.4 Conclusão parcial**

As OI estarão sempre presentes nas OP, tendo um papel importante na busca da solução dos conflitos. Desse modo, as forças militares devem estar preparadas para interagir com esses atores.

Os oficiais CIMIC devem ter condições de coordenar com essas organizações e, além disso, assessorar o comandante, passando informações relevantes ao seu planejamento. Cabe ressaltar que os líderes, em todos os níveis, devem conhecer os



interesses e o *modus operandi* das OI no Teatro de Operações (TO). Durante a preparação específica essas peculiaridades devem ser exaustivamente passadas, principalmente aos assessores CIMIC.

A presença do CICV também é tradicional nos conflitos armados. Portanto, há necessidade de uma preparação básica e específica para lidar com essa organização humanitária. Nesse contexto, cresce a importância da preparação dos quadros no conhecimento do DIH e das características do Movimento Internacional da Cruz Vermelha.

## 6.3 A COORDENAÇÃO COM ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS

### 6.3.1 Conceitos

O consentimento é uma premissa para o desdobramento das missões sob a égide da ONU. Portanto, o contato com autoridades governamentais, por parte dos representantes das Nações Unidas, é fundamental, antes mesmo de a operação ser desencadeada.

No entanto, normalmente, nos países recém-saídos de conflitos, os Órgãos Governamentais não possuem capacidade de cumprir plenamente as suas missões institucionais. Assim, surgem vazios de poder, que podem ser preenchidos por facções ou gangues armadas, trazendo a insegurança para a população.

Nesse contexto, surgem áreas sem condições de governabilidade, que só podem ser ocupadas pelas forças militares. Cabe ressaltar que outros problemas somam-se ao da segurança pública, como a falta de infraestrutura básica, a crise econômica e as precárias condições de saúde e de educação.

Enquanto essas áreas não forem pacificadas, caberá, muitas vezes, à força militar, a assunção – total ou parcial – de certos serviços públicos. Nesses casos, cabe aos militares, sob a supervisão do Quartel-General da missão, buscar o contato com as autoridades legítimas, para que a situação possa, paulatinamente, voltar à normalidade.

São diversas as missões que as tropas podem cumprir com o intuito de apoiar os OG, dos quais, pode-se destacar:

- restabelecimento da segurança pública;
- realização de obras de infraestrutura;
- prestação de apoio médico;
- prestação de apoio na área educacional; e

- prestação de apoio em casos de calamidades públicas;

No entanto, as tropas devem ter em mente que esse apoio, apesar de ajudar na conquista de corações e mentes, deve ser temporário, ou seja, os comandantes devem planejar essas atividades, prevendo a passagem das responsabilidades ao governo local.

A política de Coordenação Civil-Militar do Departamento de Operações de Paz da ONU prevê que o apoio dos militares às entidades civis, incluindo as OG, deve ser o último recurso e que deve haver, ainda, a autorização do Chefe da Missão, ou *Head of Mission* (HoM) – normalmente o SRSG. No entanto, em situações como essa, pode não haver tempo de informar ou solicitar autorização para agir, pois há o perigo de se perder a oportunidade. No Haiti, há relatos de atividades realizadas à revelia do HoM, principalmente nos primeiros anos da MINUSTAH, quando o país ainda não havia sido pacificado. Ressalta-se que a iniciativa da tropa foi fundamental para transformar o comportamento do povo haitiano, que se tornou cada vez mais cooperativo.

### 6.3.2 Conclusão parcial

Nas operações de paz de 3ª geração, é comum a ausência de OG em diversos setores. Cabe, então, aos integrantes da missão o preenchimento dos vácuos deixados, devido à falta de governabilidade.

Nesse ínterim, nas regiões sem condições de segurança, caberá aos militares, em coordenação com as autoridades locais, a atuação nos diversos campos do poder.

Assim, constata-se a importância da preparação dos líderes para a CIMIC, de modo que tenham pleno entendimento que o apoio aos Órgãos Governamentais é temporário e visa facilitar o alcance dos objetivos militares, devendo, ainda, estar de acordo com o mandato da missão.

O Exército Brasileiro já possui alguma experiência nesse assunto, pois, na Amazônia, é, em algumas regiões, a única presença do Estado. Ressalta-se, no entanto, que os comandantes em OP trabalharão em um ambiente diverso, devendo, portanto, conhecer a história e as características do governo e da população, permitindo, assim, uma coordenação melhor com os órgãos governamentais do país hospedeiro.

#### 6.4 CONCLUSÕES SOBRE A COORDENAÇÃO COM OS CIVIS

Verifica-se que nas missões de paz a presença de atores civis de diferentes matizes é cada vez mais numerosa. Dentro desse contexto, torna-se inevitável o relacionamento das forças militares com as diversas organizações.

O Exército Brasileiro deve ser capaz de tirar o máximo proveito desse relacionamento e para que isso ocorra a Coordenação Civil-Militar é um fator preponderante. Cabe ressaltar que o ambiente das operações de paz modifica-se muito rapidamente e o adestramento da tropa deve atender a essas mudanças.

Desse modo, os contingentes devem ser muito bem preparados em CIMIC, pois a falta de conhecimento sobre como interagir com as organizações civis pode trazer sérios prejuízos para a missão.

## 7. DOCTRINA CIMIC

### 7.1 DOCTRINA CIMIC NO EXTERIOR

#### 7.1.1 CIMIC nos EUA

Para facilitar as operações e consolidar objetivos operacionais, o Exército dos Estados Unidos da América desenvolve as Operações Cívicas-Militares (OCM), que incluem atividades de integração das ações cívicas e militares, como apoio à administração civil, controle de recursos e da população, ajuda humanitária a estrangeiros, assistência à nação e administração das informações cívicas.

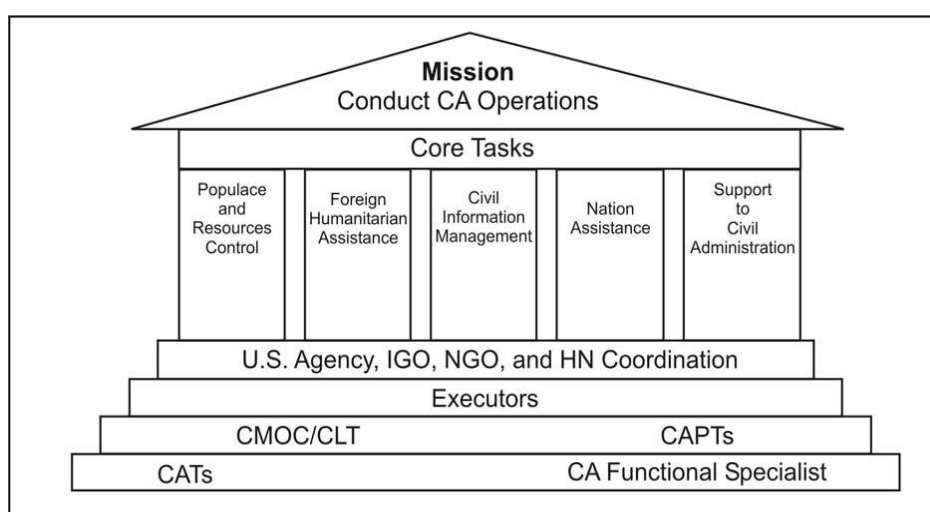


Figura 4: as operações de Assuntos Cívicos nos EUA.

Fonte: FM 3-05.40 (FM 41-10) "Civil Affairs Operations" (2006)

Nos EUA, as forças militares, de um modo geral, estão capacitadas a realizar Operações Cívicas-Militares. No entanto, os especialistas em Assuntos Cívicos – treinados, organizados e equipados especificamente para as OCM – são os responsáveis pelo assessoramento das tropas não especializadas nesse tipo de operação.

Segundo o manual JP 3-57 *Civil-Military Operations* (2008), o relacionamento entre as Operações Cívicas-Militares e as de Assuntos Cívicos pode ser sintetizado como uma ação unificada que envolve a sincronização, a coordenação e a integração das atividades governamentais e não-governamentais com as operações militares.



Figure I-5. Civil-Military Operations Relationships

Figura 5: relacionamento nas Operações Cívicas-Militares (EUA).

Fonte: JP 3-57 *Civil-Military Operations* (2008)

Os comandantes normalmente designam um oficial de estado-maior, especialista em Assuntos Cívicos, para dirigir e supervisionar o planejamento, a coordenação e a execução das OCM.

De acordo com a doutrina americana, nos conflitos atuais, as OCM estão presentes em diversos tipos de operações militares.

Nas Operações de Contra-insurgência, as OCM apoiam as operações, particularmente na execução de atividades não-militares que ajudam à nação estrangeira, fazendo com que os insurgentes se privem da sua maior arma: a insatisfação popular.

Quando há necessidade de exercer atividades de Segurança Pública, as OCM incluem atividades de apoio ao país hospedeiro, como treinamento das forças militares estrangeiras e coordenação civil-militar.

Nas Operações de evacuação de não-combatentes, normalmente, um especialista em Assuntos Cívicos assessora o oficial de operações sobre as medidas a serem tomadas para minimizar a interferência da população com as operações de

evacuação. Além disso, mantém estreita ligação com funcionários de embaixadas para garantir a eficaz coordenação entre agências.

Nas Operações de Estabilidade, as OCM serão realizadas para garantir e salvaguardar a população, restabelecer a lei e a ordem, proteger ou reconstruir infraestruturas fundamentais e restaurar os serviços públicos.

Em Operações de Paz, as OCM promovem uma cooperativa relação entre as forças militares e organizações civis que participam da operação, além das OG e da população na área operacional. Cabe salientar que nas OP modernas, as tropas deverão estar em condições de cumprir missões relativas aos quatro tipos de operações citados anteriormente – o que comprova a importância da Coordenação Civil-Militar nesse tipo de operação.

Para facilitar as OCM, o Exército Americano normalmente estabelece o Centro de Operações Civis-Militares (COCM) – normalmente estabelecido pela força militar para coordenação das atividades na área de operações. Este centro serve como um local de reuniões entre militares e civis envolvidos na estabilização, nas atividades humanitárias e de reconstrução ou, ainda, para promover a interação entre as organizações e a população. Durante as operações de combate o COCM deve ser estabelecido em local seguro.

Para que possam cumprir sua missão, as unidades de Assuntos Civis são compostas por civis especialistas como médicos, advogados, engenheiros, policiais, bombeiros, técnicos em computação, agrônomos, etc. Desse modo, propiciam apoio ao governo e facilitam a execução de projetos de infraestrutura (estradas, energia elétrica e tratamento de água, entre outros).

#### 7.1.1.1 Histórico recente

Em 1985, foi criado no Forte Bragg, Carolina do Norte, o *United States Army Civil Affairs and Psychological Operations Command* (Comando de Operações Psicológicas e Assuntos Civis do Exército dos Estados Unidos) – subordinado ao *U.S. Army Special Operations Command* - USASOC (Comando de Operações Especiais do Exército dos Estados Unidos).

Em 2006, o Exército Americano decidiu transferir a subordinação do USACAPOC, do USASOC para o *U.S. Army Reserve Command* – USARC. Assim, este comando ficou com a responsabilidade de desenvolver a doutrina e o preparo de Assuntos Civis e de Operações Psicológicas. Ressalta-se que a *95th Civil Affairs*

*Brigade* (95ª Brigada de Assuntos Cíveis) e o *4th Psychological Operations Group* (4º Grupo de Operações Psicológicas) permaneceram sob o comando do USASOC.

#### 7.1.1.2 O Exército Americano e as Operações de Paz

Segundo o manual FM 100-23 *Peace Operations* (1997) a participação de tropas americanas em OP é, na maioria das vezes, sob a égide da ONU. Nesse tipo de missão, a cadeia de comando – do Presidente da República até o soldado mais moderno – permanece inviolada. Assim, o *Force Commander* não pode modificar a missão, o desdobramento, o direcionamento da logística e do suprimento ou a organização interna das forças americanas, sem a autorização do governo dos EUA.

Tropas dos Estados Unidos da América servem sob o comando de militares estrangeiros, em operações sob a égide da ONU, desde 1948. Recentemente, pode-se destacar as missões na Somália (1992-1993) e na ex-Iugoslávia (1993-1999). Os contingentes americanos conduzem OP em cooperação cerrada com as agências das Nações Unidas, com as OI e com as ONG.

Segundo a doutrina americana, o treinamento das tropas não deve diferir muito da preparação da tropa para o cumprimento de missões de guerra convencional. No entanto, as unidades selecionadas para as OP devem ser treinadas para tarefas específicas comuns a esse ambiente.

Os assuntos específicos que devem ser incluídos na preparação das tropas para as missões de manutenção da paz, de acordo com o anexo “C” do manual americano, são:

- natureza da missão;
- estabelecimento de alojamentos;
- assistência humanitária;
- estabelecimento de zonas de segurança;
- supervisão de uma trégua ou cessar fogo;
- monitoramento de fronteiras;
- contribuição para manutenção da lei e da ordem;
- habilidades de negociação;
- treinamento e habilitação no trabalho com minas e armadilhas;
- assistência na reconstrução da infraestrutura;
- operações de Postos de Bloqueio e Controle de Estradas (PBCE);
- investigação e relatório;

- coleta de informações;
- patrulha;
- relação com a mídia;
- treinamento do estado-maior;
- desmilitarização de forças em um ambiente permissivo; e
- regras de engajamento.

Além dessas matérias requeridas para as operações de manutenção da paz, outros assuntos são incluídos na preparação das operações de imposição da paz:

- combate de encontro;
- condução de movimentos em busca do contato;
- operações de assalto aéreo;
- execução de sanções das Nações Unidas;
- Proteção dos DH;
- proteção aos esforços de assistência humanitária;
- separação de facções rivais;
- desarmamento de facções;
- restauração da integridade territorial;
- restauração da lei e da ordem;
- desmilitarização em ambiente não permissivo;
- abertura de rotas seguras;
- Operações Civil-Militares;
- controle de unidades de diferentes nações;
- disseminação de dados de inteligência;
- operações com ONG;
- logística em forças multinacionais;
- Operações Psicológicas;
- comunicação intercultural; e
- incursões, ataques e defesa.

Constata-se que nos dois tipos de operação há assuntos que preparam os militares para coordenação com os diversos atores civis.

No entanto, há especialistas que acreditam que as tropas americanas não são vocacionadas para as missões de manutenção da paz. Primeiramente, porque os americanos buscam resultados concretos e rápidos e, para isso, utilizam, algumas vezes, força desproporcional, perdendo o apoio da população. O treinamento da



tropa também enfatiza a agressividade, o que, normalmente, não é compatível com as missões de OP, particularmente àquelas que enfatizam o apoio à população.

Finalmente, os soldados americanos estão sempre sob controle de Washington, quando supostamente deveriam estar sob controle das Nações Unidas. Essa característica permite uma liberdade de ação maior das tropas americanas, mas traz problemas na coordenação com as diversas agências e, até mesmo, no cumprimento do mandato.

Para o desenvolvimento da doutrina em OP, o Exército Americano mantém o *Peacekeeping and Stability Operations Institute* (PKSOI), centro de excelência em operações de paz e de estabilidade, nos níveis operacional e estratégico, com o fim de aprimorar a execução e a capacitação das forças militares e das agências civis, nacionais, internacionais e multinacionais.

Este estabelecimento tem a responsabilidade de estabelecer a política para as Operações de Paz e de Estabilidade; de apoiar o desenvolvimento da instrução em nível nacional; de orientar a organização das unidades; e de desenvolver um sistema de lições aprendidas pelas organizações civis e militares.

Ademais, o PKSOI possui uma seção de treinamento e educação (*Training and Education Mission*), que tem a missão de aprimorar o treinamento e a instrução para as OP e de Estabilidade, preparando o líder para a tomada de decisão em todos os tipos de missões.

#### 7.1.1.3 Atuais tendências

Constata-se que os principais manuais sobre Operações de Paz – *Joint Task Force Commander's Handbook for Peace Operations* (1997), *FM 100-23 Peace Operations* (1997) e *Multi-Service Tactics, Techniques, and Procedures for Conducting Peace Operations* (2003) – não foram atualizados recentemente.

Isso ocorre, provavelmente, porque o Exército dos EUA tem colocado em segundo plano as OP sob a égide da ONU, nas quais as tropas americanas estariam sob o comando de autoridade estrangeira. Essa tendência pode ser comprovada no quadro abaixo:

| UN PEACEKEEPING OPERATIONS <sup>1</sup><br>(AND LOCATION)              | UN TROOPS AND US PARTICIPATION |                        | UN POLICE AND US PARTICIPATION |           | UN MILITARY OBSERVERS AND US PARTICIPATION |              | TOTAL FORCE STRENGTH |            | PERCENTAGE OF US PARTICIPATION |
|--|--------------------------------|------------------------|--------------------------------|-----------|--|--------------|----------------------|------------|--------------------------------|
|  | UN Troops                      | US Troops <sup>2</sup> | UN Police                      | US Police | UN Observers                               | US Observers | UN Total             | US Total   |                                |
| MINURCAT (CAR and Chad)  | 2,014                          | 2                      | 241                            |           | 46   |              | 2,301                | 2          | 0.1%                           |
| MINURSO (Western Sahara)   | 20                             |                        | 6                              |           | 192  |              | 218                  | 0          | ---                            |
| MINUSTAH (Haiti)   | 7,040                          | 4                      | 1,962                          | 49        |  |              | 9,002                | 53         | 0.6%                           |
| MONUC (Democratic Republic of the Congo)                               | 16,601                         |                        | 1,093                          |           | 737  |              | 18,431               | 0          | ---                            |
| UNDOF (Golan Heights)  | 1,046                          |                        |                                |           |  |              | 1,046                | 0          | ---                            |
| UNFICYP (Cyprus)   | 869                            |                        | 69                             |           |  |              | 938                  | 0          | ---                            |
| UNIFIL (Lebanon)   | 12,261                         |                        |                                |           |  |              | 12,261               | 0          | ---                            |
| UNMIK (Kosovo)   |                                |                        | 25                             |           | 19   |              | 44                   | 0          | ---                            |
| UNMIL (Liberia)  | 9,984                          | 4                      | 1,203                          | 15        | 135  | 4            | 11,322               | 23         | 0.2%                           |
| UNMIS (Sudan)  | 8,728                          |                        | 630                            | 15        | 542  |              | 9,900                | 15         | 0.2%                           |
| UNMIT (Timor-Leste)  |                                |                        | 1,452                          |           | 33   |              | 1,485                | 0          | ---                            |
| UNMOGIP (India/Pakistan)   |                                |                        |                                |           | 42   |              | 42                   | 0          | ---                            |
| UNOCI (Cote d'Ivoire)  | 7,837                          |                        | 1,112                          |           | 187  |              | 9,136                | 0          | ---                            |
| UNOMIG (Georgia)   |                                |                        | 16                             |           | 127  | 2            | 143                  | 2          | 1.4%                           |
| UNAMID (Darfur)  | 12,737                         |                        | 2,426                          |           | 188  |              | 15,351               | 0          | ---                            |
| UNTSO (Middle East)  |                                |                        |                                |           | 148  | 3            | 148                  | 3          | 2.0%                           |
| <b>TOTAL PEACEKEEPING</b>  | <b>77,137</b>                  | <b>10</b>              | <b>10,235</b>                  | <b>79</b> | <b>2,396</b>                               | <b>9</b>     | <b>91,768</b>        | <b>98</b>  | <b>0.1%</b>                    |
| <b>SELECT UN POLITICAL AND PEACEBUILDING OPERATIONS (AND LOCATION)</b> |                                |                        |                                |           |  |              |                      |            |                                |
| BINUB (Burundi)  |                                |                        | 7                              |           | 8  |              | 15                   | 0          | ---                            |
| UNAMA (Afghanistan)  |                                |                        | 7                              |           | 16   |              | 23                   | 0          | ---                            |
| UNAMI (Iraq)   | 223                            |                        |                                |           | 8  | 2            | 231                  | 2          | 0.9%                           |
| UNMIN (Nepal)  |                                |                        |                                |           | 59   |              | 59                   | 0          | ---                            |
| <b>TOTAL POLITICAL AND PEACEBUILDING</b>                               | <b>223</b>                     | <b>0</b>               | <b>14</b>                      | <b>0</b>  | <b>91</b>                                  | <b>2</b>     | <b>328</b>           | <b>2</b>   | <b>0.6%</b>                    |
| <b>TOTAL PEACE OPERATIONS</b>  | <b>79,360</b>                  | <b>10</b>              | <b>10,249</b>                  | <b>79</b> | <b>2,487</b>                               | <b>11</b>    | <b>92,096</b>        | <b>100</b> | <b>0.1%</b>                    |

Data provided by the United Nations, Department of Peacekeeping Operations (DPKO)

<sup>1</sup> UN peacekeeping operations are those authorized, run, and paid for by the United Nations. These operations are separate from non-UN peace operations authorized by a UN Security Council resolution but run by an international organization or lead nation, such as the current NATO force in Kosovo or the International Security Assistance Force (ISAF) in Afghanistan.

<sup>2</sup> UN reports identify all US troops currently serving in UN operations as Staff Officers.

Quadro 3: participação do contingente americano em missões de paz.

Fonte: Henry L. Stimson Center ([www.stimson.org](http://www.stimson.org)).

Assim, constata-se que o Exército dos EUA tem priorizado seus esforços nas missões no Iraque e no Afeganistão. Essa experiência tem sido um laboratório de experimentação e consolidação da doutrina das operações ofensivas, defensivas e de estabilidade e apoio, incluindo as OCM.

Fruto dessa experiência, foi elaborado o manual FM 3-24, *Counterinsurgency* (Contra-insurgência), considerado o documento mais atualizado sobre o assunto.

No Afeganistão, o Exército Americano aprendeu a trabalhar em conjunto com os líderes tribais e criou os *Provincial Rebuilding Teams* (Equipes de Reconstrução Provincial), compostos por oficiais militares, diplomatas e especialistas em diversos setores, para apoiar os esforços de reconstrução em áreas instáveis e capacitar as autoridades locais a governar da forma mais eficaz. A interação dessas equipes com as OI, as ONG e as autoridades governamentais tem facilitado sobremaneira o alcance dos objetivos da força militar. Fruto do sucesso dessas equipes, foram criados PRT também no Iraque a partir de 2008.

O Exército Americano incluiu, recentemente, mais um fator de decisão do comandante nas operações militares: as considerações civis. Durante o processo de planejamento, os militares de Assuntos Cívicos são os responsáveis por assessorar os comandantes, por meio de análise dos aspectos civis, usando a ferramenta de avaliação chamada *ASCOPE*.

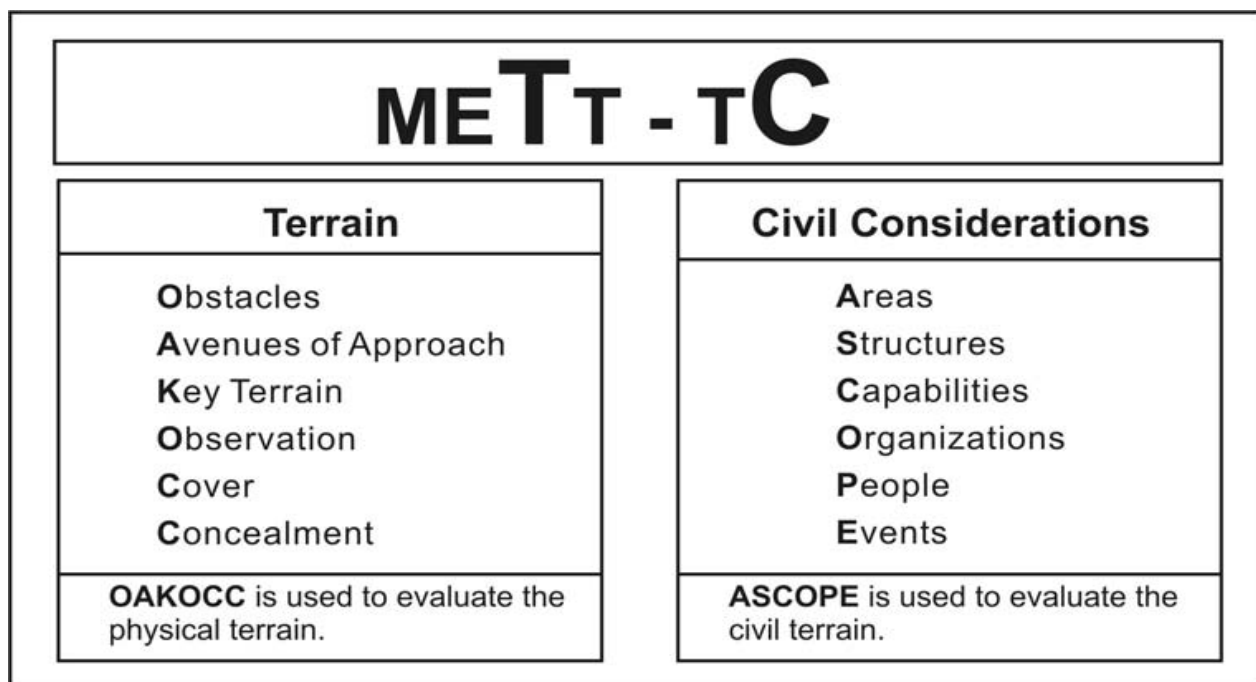


Figura 6: análise do terreno e das considerações civis (EUA).  
 Fonte: FM 3-05.40 (FM 41-10) *Civil Affairs Operations* (2006).

Os planejadores de Operações Civis-Militares devem implementar seus planos em coordenação com autoridades civis das agências do Governo dos EUA e outras organizações civis, a fim de sincronizar os esforços em todas as dimensões do conflito.

Além do manual de contrainsurgência, foram publicados, recentemente, outros manuais que estabelecem conceitos atualizados sobre a interação entre civis e militares. Destacam-se, nesse contexto, os seguintes manuais: JP 3-57 Civil-Military Operations (2008), FM 3-05.40 (FM 41-10) *Civil Affairs Operations* (2006); *Human Terrain Team Handbook* (2008) e FM 3-07 *Stability Operations* (2008).

A importância a ser dada às atividades de Assuntos Civis, que facilitam o cumprimento da missão pelo comando militar, tem sido uma das principais lições apreendidas pelos EUA nestes últimos anos.

#### 7.1.1.4 Conclusão Parcial

Quanto à coordenação civil-militar em missões de paz sob a égide da ONU, a doutrina americana não tem sido atualizada. Constata-se que a nomenclatura CIMIC não faz parte do vocabulário americano. Além disso, o fato de o Exército Americano não aceitar ficar sob comando estrangeiro difere da maneira brasileira de agir nas OP. No entanto, os conceitos de coordenação civil-militar em operações convencionais, particularmente as de contrainsurgência, estão bem atualizados e

podem ser aproveitados pelo contingente brasileiro nas OP. Nesse contexto, destaca-se a existência do fator de decisão “considerações civis”, que pode ser adotado pelo Exército Brasileiro.

Além disso, a maneira profissional com que o Exército dos EUA estuda seus erros e acertos durante as operações é exemplar.

O Exército Brasileiro deveria, da mesma forma, aproveitar a experiência no Haiti para aperfeiçoamento da preparação do contingente e para atualização da doutrina de Assuntos Civis (As Civ) no Brasil. Apesar de não haver um estabelecimento no Brasil nos moldes do PKSOI, o estudo no nível tático poderia ser feito em boas condições no CCOPAB e nos níveis estratégico e operacional no EME e no COTER.

O fato de haver Organizações Militares (OM) de Assuntos Civis em caráter permanente nos EUA tem permitido a atualização constante da doutrina e a capacitação dos militares americanos. Ressalta-se que a criação do Destacamento de Operações Psicológicas no Brasil contribuiu para o desenvolvimento da doutrina de Operações Psicológicas e o aperfeiçoamento constante dos militares especialistas.

Desse modo, a criação de OM de Assuntos Civis no Exército Brasileiro, em tempo de paz ou em missões sob a égide da ONU, poderia contribuir para o desenvolvimento de nossa doutrina e, ao mesmo tempo, capacitar os militares para efetuar a coordenação civil-militar com eficiência.

Outra experiência interessante é a existência dos COCM. Em tempo de paz, nos exercícios simulados ou no terreno, esses centros podem ser planejados e estabelecidos. Ademais, na preparação dos contingentes brasileiros, a existência de um COCM seria uma interessante ferramenta para o adestramento dos militares na coordenação civil-militar nas missões de paz sob a égide da ONU.

## **7.1.2 CIMIC na Espanha**

### **7.1.2.1 Conceitos**

Os manuais que melhor orientam a doutrina CIMIC na Espanha são: o OR7-602 (*Orientaciones Asuntos Civiles*), de 1999, e o MI7-017 (*Manual de Instrucción – Equipo CIMIC de Generalistas*), de 2007.

Atualmente, o Exército Espanhol está substituindo o termo Assuntos Civis por Cooperação Civil-Militar (CIMIC) e o manual OR7-602, que está sendo revisado, terá

novo título – Orientações CIMIC. Esta mudança vai aproximar a doutrina espanhola à da OTAN, organização da qual a Espanha é integrante. Recentemente, também foi criado o Serviço de Assuntos Cívicos, que era uma função logística até então.

Desse modo, as organizações CIMIC e de Assuntos Cívicos passaram a atuar de maneira distinta. Atualmente, as organizações CIMIC são consideradas de apoio ao combate, enquanto os elementos do Serviço de Assuntos Cívicos prestam o apoio logístico.

Segundo o manual, ainda em vigor, os Assuntos Cívicos se classificam em atividades de:

- Enlace Civil-Militar (CML).
- Apoio Civil-Militar (CMS).
- Apoio da Nação Anfitriã (HNS).

As atividades de CMS abarcam:

- Apoio ao Comando.
- Apoio às Operações.
- Apoio às Autoridades cívicas.
- Apoio à população civil.

No entanto, segundo o novo manual, as atividades CIMIC serão classificadas da seguinte maneira:

- Enlace Cívico-Militar.
- Apoio ao Entorno Civil (SCE).
- Apoio do Entorno Civil à Força (STF).

Verifica-se que o primeiro tipo de atividades (o Enlace Civil Militar) não sofre nenhuma mudança. No entanto, no que diz respeito ao novo conceito de Apoio ao Entorno Civil, este corresponde às últimas classes de atividades de Apoio Civil-Militar. Após a revisão do manual OR7-602, as atividades de Apoio ao Comando e às Operações serão classificadas como técnicas e procedimentos CIMIC, não sendo consideradas como atividades de Apoio ao Entorno Civil. O novo conceito de Apoio do Entorno Civil à Força, ainda não foi desenvolvido, mas estima-se que, para as Equipes de “Não-especialistas”, estas atividades levariam consigo, principalmente, a realização de atividades de Enlace civil-Militar e de estudo e análise para o apoio às atividades logísticas.

O Apoio da Nação Anfitriã não fará parte do conceito de Coordenação Civil-Militar, ainda que os órgãos CIMIC possam cooperar, inicialmente, estabelecendo

relações necessárias e proporcionando dados importantes sobre as capacidades locais.

Na Espanha, as organizações CIMIC dividem-se em dois ramos: o de generalistas e o de especialistas.

Os especialistas têm como objetivos gerais assessorar e proporcionar análise e linhas de ação e apoio técnico sobre a situação do entorno civil, em áreas funcionais específicas como serviços públicos, infraestrutura civil, apoio humanitário, economia e comércio, assuntos culturais e outras que se considerem necessárias.

Os generalistas são organizados em equipes CIMIC de composição variável. As organizações militares nível batalhão atuam ligados à Força Terrestre Componente (FTC), as de nível companhia atuam com a Divisão de Exército e as de nível pelotão atuam dentro do escalão Brigada. Os batalhões possuem uma equipe CIMIC com efetivo variável (4 a 12 homens).

Seja qual for o nível, as equipes CIMIC generalistas serão empregadas de modo similar. O grau de preparação dos integrantes dessas equipes é alto, tendo em vista que quase todos os componentes das equipes são oficiais e sargentos, cabendo aos cabos e soldados as funções de motoristas e rádio-operadores. O Manual MI7-017 proporciona critérios que servem de guia aos chefes de unidades de CIMIC generalistas, aos chefes de equipes e aos integrantes na programação, preparação e execução das instruções. Cabe ressaltar que a publicação foi confeccionada de acordo com as regras da OTAN, os relatórios das Seções CIMIC que participaram em operações na Bósnia e no Kosovo e os das equipes CIMIC que participaram em operações na Albânia (1999), Nicarágua e Honduras (1999) e Moçambique (2000).

#### 7.1.2.2 Conclusão Parcial

Constata-se que a doutrina espanhola de Assuntos Civis está se modificando, devido às experiências e lições aprendidas em operações reais.

Ademais, a constante mudança no uso da terminologia (Assuntos Civis e CIMIC) demonstra que a doutrina ainda está sendo desenvolvida. Desse modo, o Brasil – que possui uma doutrina de Assuntos Civis incipiente – não pode deixar de se atualizar e, até mesmo, formular sua própria doutrina. Nesse contexto, a criação de unidades de Assuntos Civis, nos moldes das espanholas, para atuar, em tempo de paz ou em missões sob a égide da ONU, permitiria um melhor desenvolvimento

de conceitos doutrinários. Além disso, a atuação da CIMIC pelo contingente brasileiro no Haiti, incluindo a sua fase de preparação, é uma oportunidade ímpar para o Brasil testar e experimentar novas formas de atuação, que sejam adequadas às características do combatente brasileiro.

### 7.1.3 CIMIC na OTAN

#### 7.1.3.1 Conceitos

Segundo o manual da OTAN AJP-9 – *Civil Military Co-operation* (CIMIC), de 2003, o conceito estratégico de CIMIC não é uma novidade. No entanto, a partir do fim da Guerra Fria a OTAN passou a se deparar com ambientes mais complexos, onde as atividades do componente civil passaram a influenciar cada vez mais nos resultados dos conflitos. Para fazer face às novas ameaças, a OTAN desenvolveu um novo conceito de estratégia, lançando, em 2001, a Política Militar para a Cooperação Civil-Militar (SC99 – *NATO Military Policy on Civil-Military Co-operation*). Esse conceito estratégico segue o fundamento (SC99 - *NATO Military Policy on Civil-Military Co-operation*, 2001): “a interação entre as forças da Aliança e o ambiente civil (tanto governamental como não governamental) em que operam é crucial para o sucesso da missão”.

#### 7.1.3.2 Definição e aplicação

De acordo com o AJP-9 (2003), CIMIC é definido como: "A coordenação e a cooperação, em apoio à missão, entre o Comandante da OTAN e os atores da sociedade civil, incluindo a população nacional e as autoridades locais, bem como organizações e agências internacionais, nacionais e não-governamentais”.

Quatro fatores condicionam a aplicação das atividades CIMIC:

- a. as atividades CIMIC fazem parte do plano do Comando Conjunto, são realizadas em apoio à missão e com a finalidade de garantir condições de governabilidade ao Estado;
- b. as equipes CIMIC devem estar totalmente integradas e ter visão ampla, estando autorizadas a coordenar as atividades CIMIC na área de operações;
- c. em cooperação com um vasto leque de organismos civis, as forças da OTAN, na medida do possível e dentro dos seus meios e capacidades militares,

deverão acolher e apoiar as atividades desses órgãos, desde que estas não comprometam a missão; e

d. atividades CIMIC devem ser conduzidas pelas tropas. No entanto, os militares não podem considerá-las permanentes, devendo haver um planejamento para a passagem das funções assumidas às organizações e autoridades civis.

#### 7.1.3.3 Atividades CIMIC

CIMIC é aplicável tanto nas operações amparadas pelo artigo 5º do Tratado do Atlântico Norte (Defesa Coletiva), como nas Operações de Resposta a Crises (ORC). Em ambos os cenários, os comandantes são cada vez mais obrigados a analisar os aspectos sociais, políticos, culturais, religiosos, econômicos, fatores ambientais e humanitários no planejamento e condução de operações militares. Além disso, os comandantes devem levar em conta a presença de grande número de OI e ONG com os seus próprios objetivos, métodos e perspectivas, os quais poderão ser conjugados com os da OTAN. O contexto e o perfil da doutrina CIMIC irão alterar de acordo com a natureza da crise ou operação. Em operações de combate, o foco do CIMIC é susceptível de ser mais estreito do que em outras operações. Em uma ORC, como as missões de paz, as atividades CIMIC serão mais amplas e complexas.

Nos conflitos atuais, os desafios são cada vez maiores, com a presença dos meios de comunicação e as expectativas criadas pelas comunidades nacionais e a internacional. Portanto, relações eficazes com um vasto leque de organizações civis, bem como com as populações locais, governos e forças militares serão essenciais na resolução dos conflitos do futuro. Essas relações podem incluir mecanismos de planejamento conjunto no nível estratégico. CIMIC é a ferramenta do comandante no estabelecimento e manutenção desses relacionamentos.

#### 7.1.3.4 Finalidade da Cooperação Civil-Militar.

O objetivo imediato da Cooperação Civil-Militar é estabelecer e manter a plena cooperação entre o comandante da OTAN e as autoridades, organizações, entidades e população dentro da área de operações, a fim de permitir que sua missão seja cumprida. Isto pode incluir o apoio direto às ações das organizações civis. O objetivo em longo prazo da Cooperação Civil-Militar é ajudar a criar e manter



as condições para a consecução dos objetivos da OTAN. Dentro desse quadro, cabe às equipes CIMIC:

- estabelecer contato com os atores da sociedade civil;
- realizar planejamento conjunto, nos níveis estratégico e operacional, com organismos civis, antes e durante a operação;
- realizar avaliações contínuas do ambiente civil, incluindo as necessidades locais, a fim de identificar qualquer vácuo e como este pode ser preenchido;
- supervisionar a conduta dos civis e as atividades relacionadas com as forças militares, incluindo a necessária colaboração com especialistas funcionais;
- trabalhar para uma transição harmoniosa das responsabilidades civis para as autoridades competentes;
- trabalhar com os atores civis, em todas as dimensões das operações; e
- assessorar o comandante em todas as situações citadas acima.

#### 7.1.3.5 Funções Básicas

A OTAN, para cumprir sua missão, estabelece as seguintes funções básicas para a Cooperação Civil-Militar:

- **Ligação Civil-Militar:** tem a missão de assegurar a coordenação necessária para facilitar e apoiar o planejamento e a condução das operações. A ligação no nível político é pré-condição para o sucesso da missão;

- **Apoio ao Ambiente Civil:** abrange um amplo espectro de atividades CIMIC. Geralmente só ocorre quando e onde possibilita as melhores condições para o cumprimento da missão dos militares ou onde as autoridades civis e agências são incapazes de realizar suas tarefas. Decisões sobre a profundidade, a duração e a extensão deste apoio, devem ser tomadas no mais alto nível, tendo em conta fatores militares e civis; e

- **Apoio à Força:** os comandantes da OTAN, dependendo das circunstâncias, terão que contar com o apoio de atores externos dentro do teatro de operações, dependendo de recursos e informações de fontes civis. Os comandantes devem, sempre que possível, buscar esse apoio e a cooperação civil-militar irá desempenhar papel importante nessa busca.

#### 7.1.3.6 Formação, Educação, Exercícios e Consciência geral.

O cuidado na formação da capacidade CIMIC não está limitado a cursos,

palestras, conferências, seminários e ao acompanhamento e aplicação das lições aprendidas. O mais importante é a completa integração das atividades CIMIC com todos os setores (Op Psc, Intlg, Operações e outros), desde o tempo de paz.

#### 7.1.3.7 Assessoramento CIMIC

Apesar das atividades CIMIC serem do conhecimento geral de todos os militares, deve haver, sempre que necessário, um assessoramento adicional para a coordenação civil-militar, que será feito pelos seguintes atores mais especializados:

a. Forças CIMIC: são projetadas para apoiar o comandante da OTAN, dispondo de uma organização estruturada e recursos necessários para conduzir atividades CIMIC de apoio à missão. Seu tamanho e a oportunidade de sua implantação serão determinados tanto pela natureza da tarefa, como pela rapidez com que as organizações e estruturas civis podem ser colocadas no lugar.

b. Especialistas funcionais: são utilizados quando há necessidade de pessoal com qualificação específica - que não possa ser encontrado dentro da área de operações. Eles podem vir de uma ampla variedade de fontes e não serão necessariamente militares. Podem assessorar nas avaliações, análises e processos de planejamento ou podem ser necessários para a execução de projetos específicos.

#### 7.1.3.8 Relação com atividades afins

A OTAN ocupa uma parte do espectro das relações civis-militares. Há uma série de atividades afins dentro deste espectro que, embora diferentes, são estreitamente associadas à Coordenação Civil-Militar. Entre estas atividades estão a Assistência Militar em Emergências Humanitárias, o Planejamento em Atividades de Defesa Civil e o Apoio da Nação Anfitriã.

#### 7.1.3.9 Os Princípios CIMIC

Os princípios CIMIC são classificados de acordo com a influência dentro do ambiente do conflito e divididos em duas categorias:

a. Princípios que regem a direção militar em CIMIC: estes princípios guiam os processos militares internos, que permitem o desenvolvimento do plano de apoio CIMIC e regulam sua execução. São eles:

1) prioridade para os objetivos militares: a OTAN conduz operações CIMIC em apoio à missão militar. A coordenação civil-militar permite a interface dos aspectos civis do ambiente e a sua absorção plena no processo de planejamento;

2) direção de comando: os comandantes, em todos os níveis, têm a responsabilidade de dirigir as atividades CIMIC e de alcançar a necessária unidade de comando e de esforços, reconhecendo a importância da integração de todos os atores presentes;

3) economia: os comandantes devem evitar o uso de equipamentos militares em obrigações não-militares. Não sendo possível, devem atentar para que as organizações civis não dependam por muito tempo dos recursos militares;

4) prioridade e concentração: os recursos disponíveis para as atividades CIMIC são limitados; assim, devem ser concentrados em tarefas de mais alta prioridade; e

5) obrigações legais e considerações humanitárias: os comandantes possuem a responsabilidade legal de cumprir a Lei dos Conflitos Armados. A presença de um assessor jurídico torna-se fundamental. Além disso, devem procurar reduzir os efeitos das operações sobre os não-combatentes, para consolidar a legitimidade da missão. Os direitos humanos de indivíduos e grupos devem ser respeitados, de acordo com as leis internacionais.

#### b. Princípios que regem a Relação Civil-Militar.

Estes princípios guiam o estabelecimento e a manutenção do relacionamento militar com autoridades civis, agências líderes, organizações e populações. São eles:

1) consciência cultural: a cultura e os costumes locais devem ser respeitados. Qualquer violação das leis locais pode criar um ambiente totalmente desfavorável e diminuir as chances de sucesso da missão;

2) objetivos comuns: estabelecer, manter e estreitar as relações civil-militares são fatores de sucesso da missão. Apesar dos civis possuírem interesses imediatos diferentes dos militares, a conquista de objetivos comuns deve ser compartilhada, sempre que possível;

3) responsabilidade compartilhada: o caráter, a estrutura e a maneira que as organizações civis e a força militar podem compartilhar responsabilidades são diversas. A análise dos objetivos comuns é fundamental para que seja criada uma relação de apoio mútuo durável e com benefício para ambos;

4) consentimento: deve haver consentimento entre as partes para que sejam obtidos bons resultados. A perda de consenso pode ocorrer a qualquer momento e os comandantes devem estar preparados para gastar tempo e energia na sua busca e manutenção;

5) transparência: a coordenação civil-militar requer confiança mútua entre todos os atores envolvidos na operação. As atividades CIMIC devem ter transparência, de modo que a competência e a capacidade da força militar possam garantir a confiança de todos os atores civis envolvidos; e

6) comunicação: efetiva comunicação entre as autoridades civis, as agências, as organizações e a população é vital para a manutenção da cooperação e do consentimento. A chave para minimizar as diferenças entre os civis e militares é a manutenção de um canal de comunicação aberto.

#### 7.1.3.10 Aplicação da Coordenação Civil-Militar

Há diferenças na aplicação da doutrina CIMIC nas operações amparadas pelo artigo 5º do Tratado do Atlântico Norte (Defesa Coletiva) e as Operações de Resposta a Crises (ORC). No entanto, há um número significativo de tarefas que são comuns a ambas operações. Neste trabalho será dada maior ênfase às tarefas comuns e nas correspondentes às ORC, por serem as mais usadas nas OP.

As tarefas comuns podem ser divididas em três grupos:

a. Fase Pré-Operacional: na primeira oportunidade, o assessor CIMIC ajudará no preparo da força para lidar com os aspectos civis que ela encontrará na operação. Isto envolve:

1) Planejamento: o assessor CIMIC divulga as informações necessárias que influenciarão no planejamento principal da operação. Todos os fatores ligados à dimensão civil do ambiente operacional devem ser incorporados ao planejamento, dentre os quais pode-se destacar:

- a) história política e cultural;
- b) administração do governo local;
- c) serviços civis;
- d) necessidades da população;
- e) movimentos populacionais;
- f) presença, mandatos, capacidades e intenções das OI e ONG;
- g) infraestrutura civil;

- h) economia e comércio; e
- i) mentalidade e percepções da população civil.

2) Assessoramento ao comandante.

3) Treinamento: é destinado aos comandantes e seu estado-maior, bem como às equipes e pessoal com funções CIMIC.

b. Fase das Operações: a principal tarefa CIMIC durante as operações é garantir uma cooperação civil-militar efetiva em apoio à missão do comandante. Isto requer o estabelecimento e a manutenção de relações com um grande número de atores civis. A existência de relações com algumas organizações não exclui a necessidade de estabelecer relações com novos atores. São seis as atividades que garantem essa cooperação:

1) comunicação: a cooperação só é possível se houver uma comunicação efetiva em todos os níveis;

2) Troca de Informações: fontes civis podem prover informações relevantes às operações. Levando-se em conta considerações de segurança, a força militar também pode passar informações aos atores civis;

3) Coordenação: devido à existência de culturas, mandatos e perspectivas diferentes, é uma exigência a coordenação permanente para assegurar que as metas de longo prazo não sejam comprometidas;

4) Facilitar os acordos: o pessoal especialista CIMIC irá facilitar a elaboração de qualquer acordo formal ou memorandos de entendimento (MOU) necessários ao sustento da cooperação civil-militar;

5) Conduta das atividades CIMIC: as atividades CIMIC devem preencher qualquer vácuo na provisão de serviços para a população e garantir a estabilidade e sustentabilidade da sociedade a longo prazo. Este vácuo terá surgido devido à incapacidade temporária das autoridades civis ou da comunidade internacional para atender essas necessidades. Qualquer atividade dessa natureza será realizada dentro das limitações e capacidades e será conduzida no contexto de um plano de transição de tais responsabilidades para as autoridades locais; e

6) Avaliações: todas as atividades acima serão realizadas com base em avaliações contínuas. Estas incluem a verificação dos setores onde não há presença governamental e a identificação de metas para a transição das responsabilidades para os civis.

c. Fase de transição: a passagem dos encargos deve ser da forma mais suave e harmoniosa possível.

As tarefas nas Operações de Resposta a Crises (ORC) são assim divididas:

a. Fase Pré-Operacional. O mais cedo possível, o pessoal CIMIC estará envolvido no planeamento da operação. Além disso, há uma preocupação com a educação e a formação dos comandantes e estados-maiores nos diversos níveis.

Serão exploradas, de maneira crítica, as relações existentes com os parceiros para que seja feito um planeamento integrado. Ao mesmo tempo, o pessoal CIMIC irá trabalhar com todos os setores para garantir a incorporação dos aspectos civis ao processo de planeamento. O ideal é que haja tempo de mobilizar meios para executar funções críticas que não possam ser executadas imediatamente pelas organizações internacionais e agências. Os especialistas CIMIC estarão envolvidos na preparação da força aliada para lidar com as condições civis da área de operações.

b. Fase Operacional

1) Geral: sendo o objetivo da ferramenta CIMIC garantir a cooperação civil-militar eficaz para apoiar à missão do comandante, os relacionamentos – formais ou informais – devem ser criados e mantidos com registro dos atores civis, muitos dos quais podem ser úteis bem antes da chegada das forças da OTAN. Dentro desse contexto, seis tarefas são exigidas na fase operacional: comunicação, coordenação, intercâmbio de informações, estabelecimento de acordos, atividades CIMIC e avaliações. Dada a natureza fluida das ORC, deve haver avaliação contínua das capacidades e tarefas das organizações civis existentes, juntamente com a avaliação das necessidades da população e do progresso de certos aspectos da missão.

Contatos com OI e ONG podem ser mais eficientes se forem designadas agências líderes.

2) Responsabilidades específicas: na fase inicial de uma ORC, tarefas críticas e imediatas – normalmente realizada por organizações civis – podem ser realizadas pelas forças militares, por razões logísticas ou humanitárias ou como um primeiro passo na criação de infraestruturas sustentáveis. Também pode haver necessidade de agir para prevenir a tomada de serviços essenciais, instalações, postos administrativos ou setores da economia por grupos ou facções hostis. A força militar também poderá lidar com um grande número de refugiados e deslocados.

Além dos especialistas CIMIC, peritos trazidos pelas organizações internacionais e a população local remanescente servem como fonte de habilidades e conhecimentos. Planos de transição e de evacuação devem ser concluídos nesta fase.

3) Funções implícitas: o pessoal CIMIC deve encorajar as agências locais e internacionais a assumirem a responsabilidade pelas funções civis, diminuindo gradativamente o apoio da força militar nesse setor. As relações estabelecidas nesta fase e as avaliações precisas dos progressos realizados são cruciais para que haja uma transição de sucesso.

c. Fase de transição. O principal papel da CIMIC na fase de transição é assistir as autoridades civis nomeadas no desempenho de seu papel sem as forças da OTAN. Como haverá redução do efetivo militar, cabe às equipes CIMIC o auxílio na transferência das responsabilidades assumidas pela força.

#### 7.1.3.11 Coordenação e uso de recursos civis

O papel da ferramenta CIMIC no ramo da coordenação de recursos é complementar o Apoio da Nação Anfitriã (HNS). HNS refere-se à provisão de assistência civil e militar, sob a forma de material, instalações, serviços e apoio administrativo à força militar. As organizações CIMIC devem proporcionar a coordenação e a ligação, de modo a permitir que os recursos públicos fiquem disponíveis. Além disso, devem contribuir para assegurar um equilíbrio entre a utilização de recursos por parte da OTAN, populações locais, OI e ONG. Esta função é chamada de Coordenação de Recursos Civis-Militares (CRCM) e pode ser descrita como os procedimentos e métodos militares necessários em paz, crise ou guerra para facilitar o acesso a recursos públicos necessários para apoiar a força da OTAN e para equilibrar o seu uso entre a força, a população local, os OI e as ONG.

A equipe da Seção de Logística (J4) é responsável pela elaboração de medidas de HNS, em conjunto com o governo local, que visam estabelecer o acesso aos recursos de logística civil dentro de uma área de operações. O relacionamento entre as equipes CIMIC e o pessoal de logística deve ser estreito e contínuo. A coordenação civil-militar pode facilitar o processo de negociação estabelecendo coleta de dados, avaliações iniciais, ligações e mecanismos de coordenação. Além disso, o pessoal CIMIC deve avaliar o impacto da presença militar na economia local, de modo a evitar danos à economia pelo desvio de recursos militares ou civis.

No desempenho da função CRCM, as equipes CIMIC devem:

- a. estabelecer e manter relações com prestadores de serviços e fornecedores civis;
- b. assegurar uso equilibrado dos recursos entre a força militar, a população local e todas as organizações civis dentro da área, para que a missão possa ser cumprida sem causar danos à população.
- c. avaliar a disponibilidade de recursos locais e informar ao pessoal da J4; e
- d. proporcionar um fórum de coordenação com as OI, ONG, a J4 e a administração do país hospedeiro, quando for exigido.

#### 7.1.3.12 Organização das Forças CIMIC

A exigência para a execução das tarefas CIMIC de uma missão irá variar de situação para situação. Qualquer organização CIMIC deve ser flexível o suficiente para atender a essas demandas. As equipes de coordenação civil-militar devem ser treinadas e estar plenamente integradas em todos os níveis. O tamanho e a estrutura dessas equipes variarão de acordo com a estrutura da força e a missão recebida. Na OTAN, as seguintes organizações são normalmente utilizadas nas atividades de coordenação civil-militar:

a. Grupos CIMIC: unidade CIMIC que pode ser desdobrada em um Teatro de Operações ou região como parte de um contingente nacional ou força conjunta. Pode ser nacional ou multinacional em sua composição. Serão treinados para exercer as técnicas e procedimentos necessários à realização das atividades CIMIC e avaliações e ao estabelecimento de Centros CIMIC. A missão principal dos grupos é apoiar o comando na realização das atividades de coordenação. São capazes de atuar nas seguintes áreas:

- administração e infraestrutura civil;
- ajuda humanitária;
- economia e comércio; e
- assuntos culturais.

b. Especialistas funcionais: cumprem tarefas específicas que forem identificadas por meio da avaliação no processo de planejamento. A quantidade e a área de especialização variarão de acordo com as necessidades e a disponibilidade. Esses especialistas podem ser militares ou civis. Os termos em que estes últimos são empregados devem ser determinados pelas exigências legais do país



hospedeiro. Os grupos CIMIC podem conter em sua organização especialistas funcionais.

c. Forças Militares: os comandantes podem designar, quando houver necessidade, unidades para realizar tarefas CIMIC.

#### 7.1.3.13. Comando e Controle (C2) nas atividades CIMIC

As organizações CIMIC em apoio a uma operação conjunta são normalmente colocadas sob comando operacional do componente terrestre. Nas operações amparadas pelo artigo 5º do Tratado do Atlântico Norte, as atividades dos grupos de especialistas CIMIC dentro dos exércitos nacionais serão coordenadas, normalmente, pelo oficial de estado-maior no nível Força Terrestre Componente.

O Grupo CIMIC pode estar ainda sob comando operacional do Quartel-General da Força Aliada. Esta opção é mais aplicável a uma operação que abrange uma grande área e uma ampla gama de tarefas.

Especialistas funcionais ou equipes geralmente serão administradas pelo Grupo CIMIC do QG. Dentro desse quadro, há duas opções possíveis:

- subunidades CIMIC recebem ordem diretamente da Força Componente. Neste caso, suas atividades terão que ser coordenadas ainda nos níveis divisão, brigada e batalhão; e

- subunidades, ou elementos especialistas, são colocadas em apoio a unidades, geralmente sob controle operacional.

A figura abaixo define a forma de atuação das organizações CIMIC:

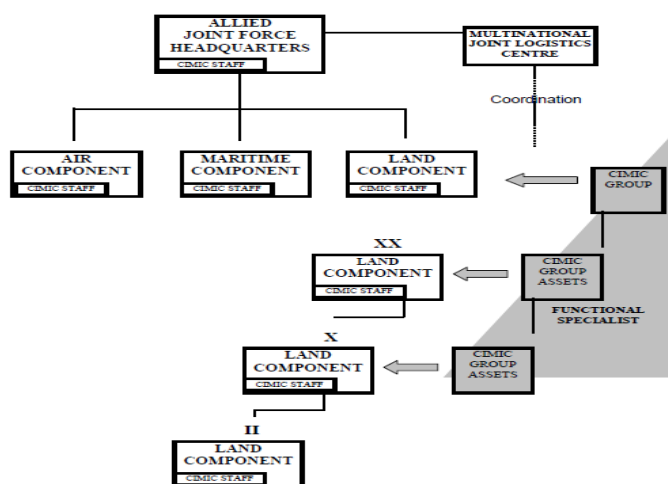


Figure 5.1 - Illustrative CIMIC Organisational Structure in a non-Article 5 CRO

Figura 7: forma de atuação das organizações CIMIC na OTAN.  
Fonte: manual AJP-9 – “Civil Military Co-operation” (2003).

Os Centros CIMIC também são fundamentais para o Comando e Controle da operação. São locais onde ocorre a ligação e o intercâmbio de informações entre militares, organizações civis, autoridades e população local. Eles estão instalados em pontos de fácil acesso e, normalmente, fora de bases militares, sendo preferencialmente estabelecidos próximos aos locais onde estão desdobradas agências importantes. Esses estabelecimentos não substituem os QG como centros de decisão. Se as forças da OTAN entrarem na área após a chegada das OI e ONG e houver um centro nacional ou internacional, este pode ser aproveitado pela OTAN.

As principais funções dos Centros de CIMIC são as seguintes:

- estabelecer pontos de contato iniciais;
- fornecer um ponto focal para as ligações;
- facilitar a troca de informações;
- aconselhar sobre a disponibilidade e o modo de trabalho dos militares em apoio às organizações civis; e
- reforçar a legitimidade da força perante as autoridades civis e a população local.

#### 7. 1.3.14 CIMIC no processo de decisão da OTAN

O processo decisório na OTAN requer uma estreita interação entre os setores político e militar. Limitações e imperativos de uma área podem afetar as decisões em outras. É fundamental que a equipe CIMIC esteja representada no grupo de planejamento do comandante. Os fatores relativos ao ambiente civil terão impacto sobre todos os aspectos das operações. Portanto, o pessoal CIMIC deve trabalhar em estreita cooperação com todos os setores militares para garantir que os aspectos civis estejam plenamente integrados em todos os planos operacionais. Para que esse processo seja eficaz, o pessoal CIMIC deve compor equipes de reconhecimento em terra e manter um contato estreito com as organizações civis e funcionários do governo antes do desdobramento da tropa.

#### 7.1.3.15 Política CIMIC na OTAN

Na doutrina CIMIC os requisitos operacionais, assim como as normas e procedimentos serão coordenados da seguinte forma:

- a. o objetivo principal do manual AJP-9 é fornecer orientações para o planejamento e execução das atividades CIMIC no apoio às operações envolvendo

as forças militares da OTAN. Embora o referido manual seja destinado principalmente para utilização pelas forças da OTAN, a doutrina é igualmente aplicável às operações realizadas por uma coligação de membros e não-membros da OTAN;

b. os documentos e exigências operacionais da missão irão incorporar a cooperação civil-militar sempre que necessário;

c. Os padrões de interoperabilidade e procedimentos serão desenvolvidos e implementados para atingir uma capacidade CIMIC que irá atender às necessidades conjuntas e combinadas, permitindo a integração das capacidades nacionais;

d. elementos CIMIC devem estar presentes em toda a estrutura de comando da OTAN; e

e. os países membros da OTAN deverão desenvolver a capacidade nacional de coordenação civil-militar em apoio à doutrina da coligação.

#### 7.1.3.16 Preparação na OTAN

Além da preparação específica nos diversos países da OTAN, cabe ressaltar a existência do Centro de Excelência de CIMIC (*CIMIC Centre of Excellence - CCOE*), na Holanda. O Centro é oriundo do QG CIMIC do Grupo Norte, fundado em 2001 pela República Checa, Dinamarca, Alemanha, Holanda, Noruega e Polônia, seguindo uma exigência política do Conselho do Atlântico Norte sobre a criação de um centro dedicado à cooperação entre civis e militares. O Grupo possuía unidades especializadas, prontas para atuar em operações internacionais. Mais tarde, tornou-se claro que o uso operacional da unidade em um contexto multinacional não era a melhor solução, devido à mudança constante do quadro operacional das modernas operações de resposta a crises.

Em novembro de 2005, foi decidido transformar o QG em Centro de Excelência de CIMIC. Em 2007, a OTAN concedeu formalmente ao CCOE o estatuto de Centro de Excelência credenciado. O Centro atende também às demandas de organizações civis, como ONG e instituições científicas.

O centro é financiado e controlado pelas nações patrocinadoras e não faz parte da estrutura de comando da OTAN. O foco principal da organização está na instrução, formação e desenvolvimento doutrinário. A célula de educação e treinamento do CCOE (figura 8), composta de instrutores experientes de diversos países da OTAN, é responsável pela organização e execução dos cursos com o

objetivo de habilitar alunos a exercerem funções na área CIMIC, contribuindo também no processo de lições aprendidas.

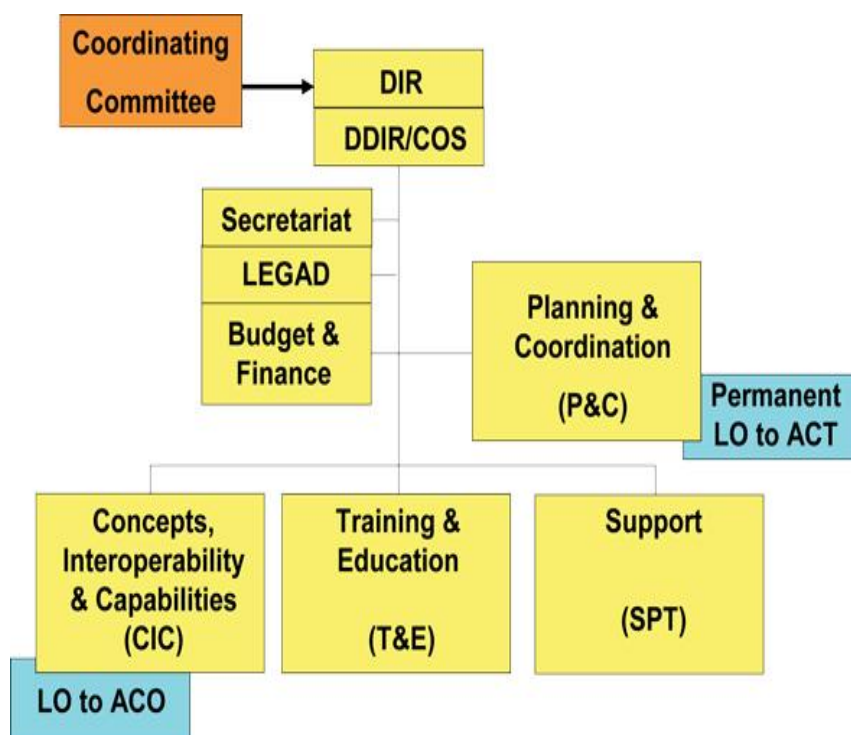


Figura 8: organograma do CCOE.

Fonte: CCOE ([www.cimic-coe.org](http://www.cimic-coe.org))

Os principais cursos oferecidos pelo CCOE são:

1) Curso Básico CIMIC: tem o objetivo de prover ao aluno o conhecimento sobre os objetivos, os componentes, as tarefas principais, as funções e a organização da Cooperação Civil-Militar (CIMIC) no nível tático e, ainda, noções básicas sobre o nível operacional. Após receber treinamento, os alunos estarão habilitados a exercerem funções na área CIMIC, em Unidades de Apoio CIMIC (*CIMIC Support Units*), QG e agências de ligação, com foco nos níveis brigada e batalhão. As principais matérias do curso são: documentos básicos CIMIC; experiências CIMIC; consciência cultural; aspectos legais; e interações com a mídia. São levados em consideração conceitos da OTAN, ONU, ONG, OG e OI. As táticas, técnicas e procedimentos ensinados são: trabalho de Estado-Maior (EM); relacionamento com organizações; planejamento; avaliação de aspectos civis; análise e estimativa; confecção de relatórios; ligação, negociação e mediação; desenvolvimento de projetos; e apoio à restauração da administração civil. O curso tem a duração de duas semanas e 55% do tempo é destinado a exercícios práticos.

O Curso Básico CIMIC da OTAN preenche os requisitos básicos para obter um Certificado POTI (*Peace Operation Training Institute*). Realizando o curso, juntamente com alguns módulos de ensino à distância e uma tese escrita, pode-se obter um Certificado de Apoio às Operações de Paz do POTI. O Instituto treina militares, trabalhadores humanitários, funcionários das Nações Unidas e outras pessoas interessadas em paz e segurança globais. São oferecidos diversos cursos, permitindo que qualquer um estude assuntos sobre a manutenção da paz em qualquer lugar do mundo e a qualquer momento.

#### 2) Curso de Especialista Funcional CIMIC

O objetivo desse curso é aumentar a consciência CIMIC dos especialistas nas diversas áreas. Após o curso, o aluno estará habilitado a compreender todas as implicações de seu trabalho no ambiente operacional. Os principais assuntos ministrados no curso são: avaliações e relatórios CIMIC; conduta CIMIC; dimensão das Operações Civis; aspectos legais; ligação com OI, OG e ONG; e procedimentos do assessor CIMIC. O curso é baseado nos conceitos da OTAN, ONU, ONG, OG e OI e tem duração de três dias e meio.

#### 3) Curso de Assessor CIMIC da OTAN (*NATO CIMIC Staff Course*)

O Curso de Assessor CIMIC da OTAN é indicado para aquele que trabalhará no nível estratégico. O objetivo do curso é proporcionar ao aluno um conhecimento aprofundado da definição, dos objetivos, das principais tarefas e funções da Organização nas atividades CIMIC e uma compreensão do planejamento e integração da cooperação civil-militar no QG.

Uma compreensão básica sobre CIMIC é pré-requisito para o curso. O curso é aberto para gestores de pessoal CIMIC, que trabalham no nível operacional, e representantes de OI, ONG e OG. Após o curso, aluno será capaz de implantar e assumir funções dentro de organizações CIMIC e agências de ligação. As principais disciplinas do curso são: experiências CIMIC; planejamento CIMIC; aspectos jurídicos; ligação com OI/ONG/OG; e integração CIMIC. São levados em consideração documentos e doutrinas da OTAN, ONU, OG, ONG e OI. O curso tem a duração de uma semana.

#### 4) Módulo de Ligação CIMIC

O Módulo de Ligação CIMIC é um curso de quatro dias que tem o objetivo de consolidar os conhecimentos adquiridos no Curso Básico, tornando o aluno apto a exercer a função de oficial de ligação CIMIC. São ministradas instruções sobre

comunicação e habilidade de negociação. Há um exercício real de três horas, no qual o aluno deve aplicar as habilidades adquiridas em um inquérito. A figura abaixo mostra a evolução do curso durante os quatro dias.



Figura 9: módulo de ligação CIMIC.  
Fonte: CCOE ([www.cimic-coe.org](http://www.cimic-coe.org)).

#### 7.1.3.17 Conclusão Parcial

O termo CIMIC foi criado pela OTAN na campanha dos Bálcãs, para definir o relacionamento (inevitável) com as organizações civis. Desde então, foram colhidos diversos ensinamentos sobre o assunto e a doutrina CIMIC tornou-se bastante desenvolvida. Desse modo, são muitos os exemplos que o Exército Brasileiro pode aproveitar para a preparação dos nossos contingentes em OP e, ainda, para a formulação de uma doutrina genuinamente brasileira.

As equipes CIMIC possuem importância capital na consecução dos objetivos militares em ORC, seja no trabalho com atores civis, seja no assessoramento aos comandantes nos diversos níveis. Equipes como essas poderiam ser formadas para trabalhar em prol dos contingentes brasileiros nas missões de paz sob a égide da ONU.

Na OTAN, a formação da capacidade CIMIC não está limitada a cursos, palestras, conferências, seminários e ao acompanhamento e aplicação das lições

aprendidas. O mais importante é a completa integração das atividades CIMIC com todos os outros setores, desde o tempo de paz. Desse modo, para um melhor preparo dos militares brasileiros sobre o assunto, os exercícios da Força Terrestre deveriam possuir, dentro do contexto da operação, atividades de coordenação civil-militar, com a participação de ONG, OI e OG. Ressalta-se que nos exercícios de preparação para as missões de paz, essa necessidade é ainda maior.

Há uma série de atividades afins que, embora diferentes, são estreitamente associadas à Coordenação Civil-Militar. Entre estas atividades estão a Assistência Militar em Emergências Humanitárias e o Planejamento em Atividades de Defesa Civil. O Exército Brasileiro participa ativamente, dentro do território nacional, do apoio a populações atingidas por calamidades. Desse modo, poderia ter, desde o tempo de paz, equipes CIMIC para participar da coordenação em atividades dessa natureza – o que traria experiência, que poderia ser utilizada na preparação dos contingentes e no desenvolvimento da doutrina.

A OTAN definiu diversos princípios que regem a Coordenação e Cooperação Civil-Militar para guiar os processos militares internos – que permitem o desenvolvimento do plano de apoio CIMIC e regulam sua execução – e para o estabelecimento e a manutenção do relacionamento civil-militar com autoridades civis, agências líderes, organizações e populações. Esses princípios foram definidos com base nas experiências positivas e negativas em operações a partir da década de 1990. O Exército Brasileiro deve formular sua doutrina, tomando como base, com prioridade, a experiência da OTAN e os princípios, crenças e valores da Organização, cuja doutrina se ajusta melhor às OP. A aplicação da Coordenação Civil-Militar no âmbito da OTAN está bem definida. Assim, as técnicas, as táticas e os procedimentos da organização – particularmente os relativos às ORC – devem ser estudados e aproveitados na preparação das tropas brasileiras para OP e na formulação da doutrina brasileira.

A OTAN usa seu braço CIMIC, em estreita ligação com o Oficial de Logística (J4), na Coordenação de Recursos Civis-Militares para facilitar o acesso a recursos públicos necessários ao apoio à força militar. Além disso, o estabelecimento de Centros CIMIC propicia uma coordenação melhor e facilita o comando e controle da operação. Assim, o Brasil deveria estudar a viabilidade de adoção desses procedimentos em missões de paz.

Apesar das atividades CIMIC serem do conhecimento de todos os militares, a OTAN prepara especialistas sobre o assunto para atuarem no assessoramento ou no apoio à missão. A preparação na OTAN é feita – de acordo com a política CIMIC da Aliança – dentro de cada país membro. Além disso, existe o Centro de Excelência CIMIC, que oferece diversos cursos e, ao mesmo tempo, desenvolve a doutrina. O Exército Brasileiro carece de especialistas sobre o assunto. No Brasil, a instrução sobre o assunto ainda é incipiente (o primeiro estágio de CIMIC para militares da MINUSTAH foi realizado no 2º semestre de 2009, no CCOPAB Apenas 3 oficiais brasileiros possuem o Curso de Assuntos Cíveis nos EUA. Ressalta-se que a doutrina dos EUA, apesar de serem membros da OTAN, difere da doutrina CIMIC desta Organização, que está mais de acordo com as OP. O Brasil deveria enviar oficiais (principalmente do CCOPAB) para realizar os diversos cursos do CCOE e instituir um estágio de CIMIC no Brasil para capacitar nossos militares no assunto. Esse estágio permitiria que oficiais e praças difundissem a doutrina por toda a F Ter e, ainda, a escolha de militares capacitados para as funções CIMIC nas OP. O estágio para integrantes do contingente de missão de paz deveria continuar existindo, mas o foco maior seria na situação particular do país em conflito.

#### **7.1.4 CIMIC no Canadá**

A doutrina CIMIC canadense é baseada no manual B-GG-005-004/AF-023 – *Civil-Military Cooperation in Peace, Emergencies, Crisis and War* (1999). Fruto de suas experiências em combate, foi lançada outra publicação, no mesmo ano – o *Lessons Learned in Civil-Military Cooperation*. Atualmente, os dois documentos orientam a doutrina CIMIC no Canadá.

A CIMIC é conduzida tanto nas operações internacionais, quanto nas operações internas. Nas operações internacionais, a coordenação é feita com autoridades nacionais, ONG, organizações paramilitares e a população e, nas operações internas, é realizada com órgãos federais, estaduais e municipais.

Segundo a doutrina canadense, os resultados da CIMIC são melhores quando o pessoal diretamente envolvido na condução das operações não participa das ligações e coordenações com os diversos atores civis. Assim, a interface deve ser realizada por militares especialistas que possuam conhecimento sobre o ambiente civil.



#### 7.1.4.1 CIMIC nas Operações Militares

A CIMIC está presente em todas as formas de operações militares. Na guerra, a CIMIC permite que os civis tenham pouca influência sobre os planos operacionais. Em operações internas, a Coordenação Civil-Militar maximiza a unidade de esforços, provendo uma interface comum entre as autoridades civis e militares. Em OP, a CIMIC torna-se fundamental para a obtenção da sinergia entre os militares, o governo local e as agências internacionais humanitárias. Ressalta-se que, em todo o tipo de operação, a CIMIC coopera com as operações psicológicas e com a inteligência.

#### 7.1.4.2 Tipos de organizações civis

O Canadá define as organizações civis da seguinte maneira:

- Organizações Internacionais (OI) – são organizações instituídas para desenvolver suas ações sob mandatos de governos nacionais ou internacionais, convenções ou legislações específicas. São exemplos de OI o Comitê Internacional da Cruz Vermelha, a Organização para a Segurança e Cooperação na Europa, entre outras.

- Organizações Não-Governamentais – compreendem uma grande variedade de organizações sem fins lucrativos, de caráter e abrangência nacionais e internacionais, que não integram a estrutura governamental dos países onde foram criadas. As ONG têm organização própria, de acordo com suas finalidades precípuas, bem como estatutos e regras de atuação. São exemplos de ONG com abrangência internacional: Médicos Sem Fronteira (MSF), CARE, OXFAM, *World Vision*, Save the Children, e outras.

- Agência Líder (AL) - é uma agência humanitária que, devido ao tipo de trabalho desenvolvido e ao conhecimento adquirido, tenha aceitado efetuar a coordenação entre outras agências desdobradas no terreno participantes de uma operação de emergência/contingência. Esta liderança não implica autoridade legal ou responsabilidade de comando perante as agências voluntárias.

#### 7.1.4.3 Organização CIMIC

O pessoal CIMIC normalmente integra uma das três categorias listadas a seguir:

- Estado-Maior CIMIC – assessora o comandante no que tange a CIMIC;
- Operadores CIMIC – negociam com as organizações não-militares; e
- Equipes de Ligação – obtêm e compartilham informações.

Cabe ressaltar que um oficial de estado-maior pode cumprir sua missão na parte da manhã e, na parte da tarde, atuar como oficial de ligação, participando de uma reunião com uma agência da ONU, de modo a obter dados que orientem o seu planejamento.

#### 7.1.4.4 Tipos de CIMIC

O Exército Canadense define os seguintes tipos de coordenação:

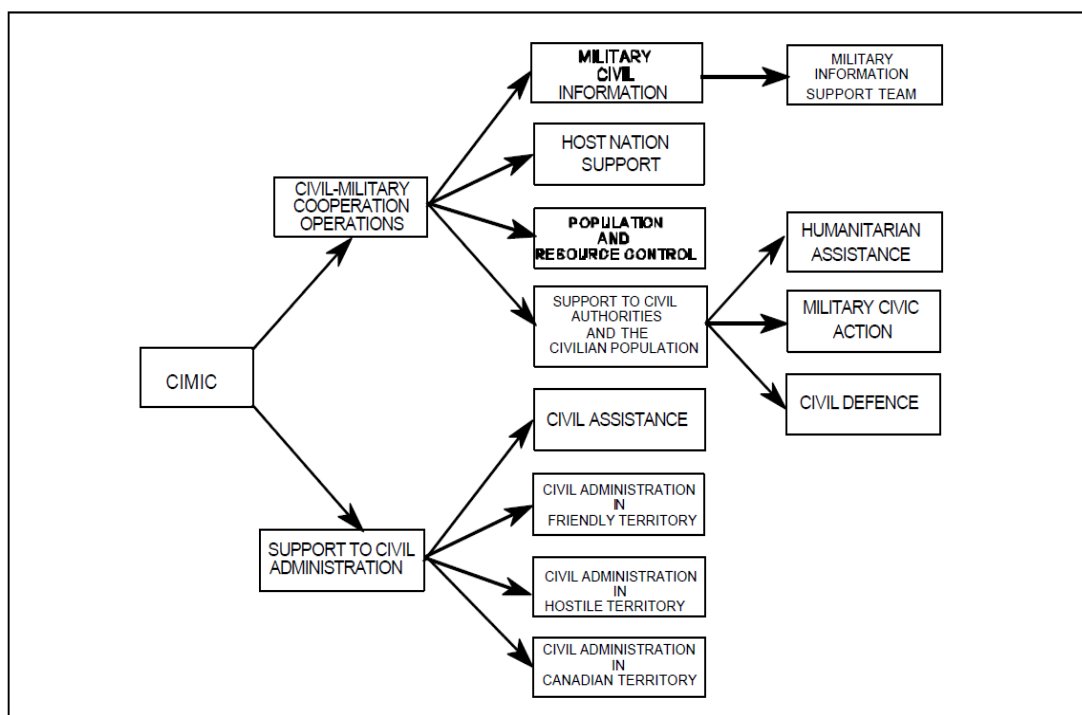


Figure 1-3 Types of Civil-Military Cooperation

Figura 10: tipos de CIMIC (Canadá).

Fonte: manual B-GG-005-004/AF-023 (1999).

#### 7.1.4.5 Funções CIMIC

As principais funções CIMIC são:

- informar – devem ser recomendadas ações adequadas a todos os níveis de comando para garantir e manter relações construtivas com os civis;
- planejar – devem ser confeccionados planos pelo oficial CIMIC do Estado-Maior para utilização das unidades CIMIC da melhor forma;

- coordenar – devem ser realizadas reuniões periódicas com as agências. Os canais de comunicação devem ser mantidos abertos, para melhorar a compreensão mútua entre os diversos atores;

- apoiar – deve ser fornecido apoio adequado à população, a fim de minimizar a interferência dos civis nas operações militares;

- treinar – devem ser fornecidas instruções sobre a execução de programas de assistência às autoridades do país anfitrião e à população, em cooperação com as OI e ONG;

- supervisionar – deve ser feito o monitoramento das ações de cooperação civil-militar e de apoio à administração civil, de modo a assegurar que os objetivos CIMIC estão sendo atendidos. Isto é especialmente importante quando o apoio da nação anfitriã é fraco ou inexistente e as funções de governo são assumidas pela comunidade internacional;

- avaliar – as ações CIMIC devem ser avaliadas e reavaliadas constantemente para que sejam verificadas a eficácia e a eficiência das atividades;

- facilitar – a força militar é incapaz de resolver todos os problemas civis e satisfazer a todos os pedidos. Assim, os Centros CIMIC devem servir para direcionar os pedidos aos órgãos civis competentes, capazes de resolver o problema. Por exemplo, quando há familiares desaparecidos, a responsabilidade é do CICV;

- controlar – o controle deve ser exercido de forma diligente, sendo necessário na execução de projetos com emprego de trabalhadores e construtores civis. As inspeções periódicas no local por especialistas militares, tais como eletricitas e engenheiros, são obrigatórias para o controle de qualidade e o cumprimento dos requisitos contratuais.

#### 7.1.4.7 Material utilizado

- uniforme: o uso de uniformes militares traz muitas vantagens, mas, em algumas circunstâncias, pode ser necessário o uso do traje civil. A decisão dependerá da imagem da força perante a população;

- armamento: a principal arma a ser utilizada é a pistola. O fuzil também deve ser usado, mas os operadores CIMIC devem ter ciência que o seu uso pode dificultar a aproximação com a população e os diversos órgãos. Ao utilizar um veículo, o motorista deverá portar um fuzil;

- viaturas – deve ser prevista, sempre que possível, uma viatura administrativa 4X4 para as equipes CIMIC. O uso de viaturas civis em operações tem trazido benefícios à CIMIC;

- rádios e telefones celulares – pode haver riscos quanto à manutenção da comunicação, particularmente durante as viagens. Além de uma linha telefônica regular, cada célula CIMIC deve possuir telefones celulares para contato. Apesar de ser um meio de comunicação inseguro, a maioria das comunicações realizadas com os civis é ostensiva. Em alguns casos, pode ser necessário o uso do telefone satelital nas equipes.

#### 7.1.4.7 Projetos CIMIC

Existem dois tipos principais de projetos CIMIC.

- Pequenos projetos: custam entre 100 e 1000 dólares e visam à compra de suprimentos. Por exemplo, em um projeto de construção de um *playground*, o dinheiro pagaria o concreto, a madeira, os pregos e a tinta, permitindo que uma empresa construa o parque para as crianças da comunidade. O recurso financeiro pode vir de um acordo formal (com o *Canadian International Development Agency*, por exemplo), de um doador do Canadá ou pode ser levantado pela tropa.

Esses projetos trazem os seguintes efeitos benéficos:

- obtenção de uma imagem favorável da tropa perante a população local;
- se os projetos forem bem construídos, haverá uma recordação da boa vontade dos canadenses; e
- o fato de permitir que os combatentes trabalhem em conjunto com os habitantes locais, ajudando na reconstrução do país, traz um estímulo positivo aos militares, aumentando o moral da tropa.

Projetos médios – custam mais e, por isso, devem ser escolhidos pelos militares de CIMIC com sabedoria. Cada doador decide sobre a natureza dos projetos a financiar. As principais categorias de projetos são: os projetos humanitários (fornecimento de bens que preencham as necessidades humanas básicas); os projetos de infraestrutura (construção ou reparação de pontes, escolas, hospitais, etc), que permitem que a vida na sociedade volte à normalidade; e os projetos na área econômica (aquisição de equipamentos para as pequenas empresas).

#### 7.1.4.8 Princípios da CIMIC

Os princípios gerais da cooperação civil-militar são os seguintes:

- continuidade e coerência política;
- seleção e manutenção do objetivo;
- confiança;
- cooperação;
- responsabilidade e apoio mútuos;
- imparcialidade;
- prevenção;
- economia de recursos e esforços;
- considerações humanitárias; e
- proteção.

#### 7.1.4.9 Relações Cívicas-Militares

A figura 10 ilustra as relações interagências e as partes envolvidas no CIMIC. Também é demonstrada a ligação direta da estratégia nacional (governo canadense) e da estratégia militar, que é fundamental para solidificar as relações entre as partes interessadas e alcançar os objetivos comuns na missão.

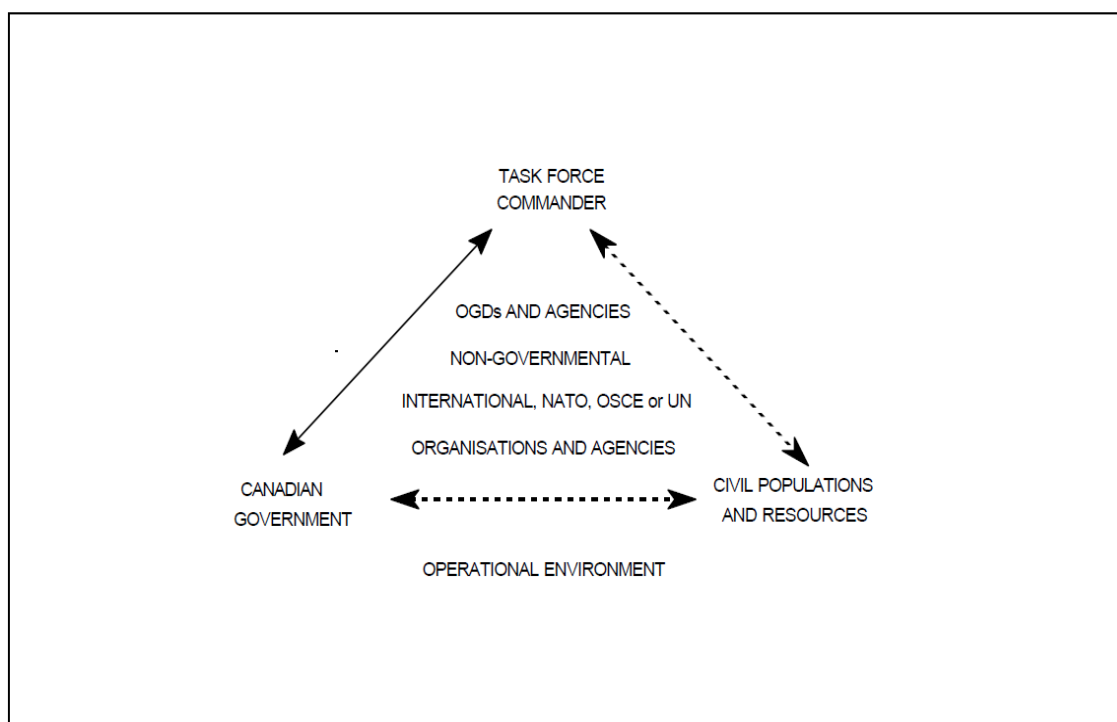


Figura 11: relacionamento civil-militar (Canadá).  
Fonte: manual B-GG-005-004/AF-023 (1999).

#### 7.1.4.10 O conceito canadense de processo de planejamento CIMIC

Em circunstâncias normais, os planejadores CIMIC irão sincronizar e harmonizar os seus esforços por meio da preparação de um anexo à ordem de operações. No entanto, dependendo da complexidade da OP, os planejadores CIMIC poderão ter que preparar um Plano de Campanha CIMIC. Em termos práticos, isto significa que um plano de campanha militar e um plano civil, aprovado pela ONU, poderão ser fundidos e harmonizados, dando origem a um “Plano do Teatro Civil”. O conceito do processo de planejamento CIMIC do Exército Canadense pode ser visto na figura seguinte.

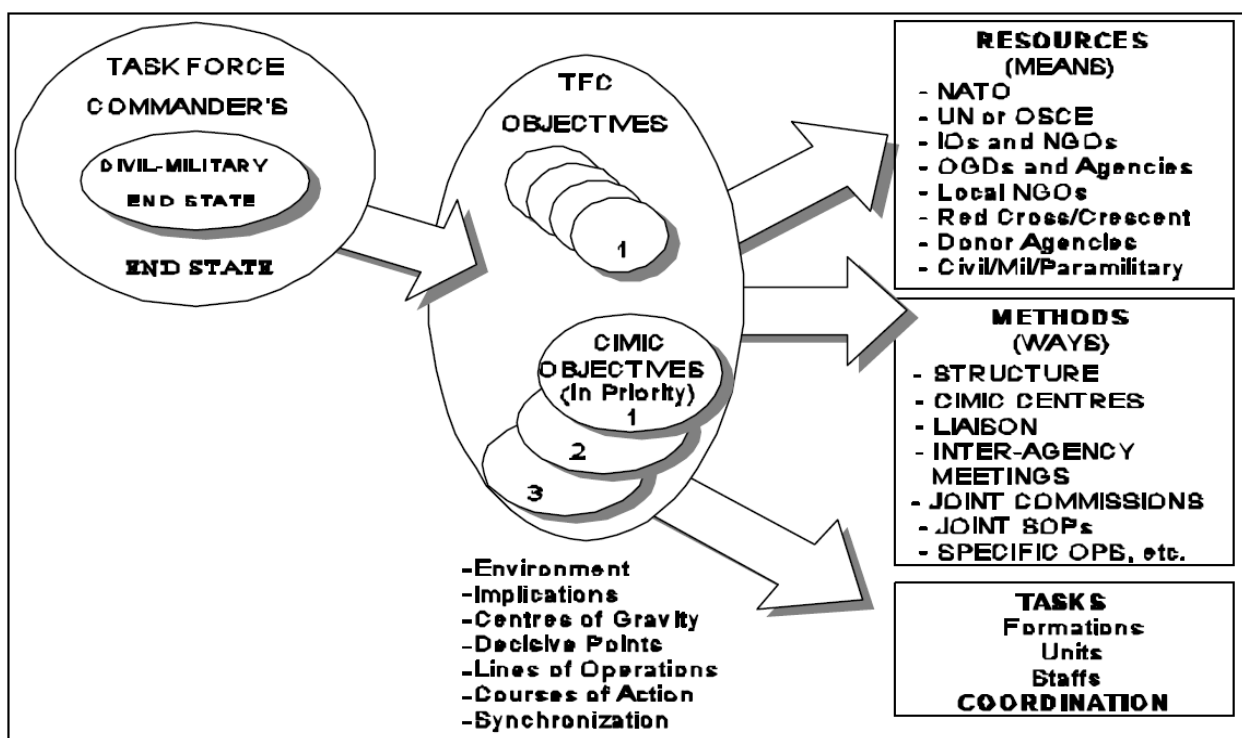


Figure 1-9 The CIMIC Campaign Planning Concept and Process

Figura 12: Processo e Conceito do Planejamento CIMIC no Canadá.

Fonte: manual B-GG-005-004/AF-023 (1999).

O processo começa com a definição do estado final desejado para a Força e para a coordenação civil-militar. Os planejadores CIMIC, em seguida, trabalham no caminho de volta para determinar os objetivos da Força e os objetivos civis-militares, por ordem de prioridade. A combinação de estados finais e objetivos define os recursos necessários, os métodos e as funções para atingir o estado final desejado. A partir daí, o processo é então invertido e os principais pontos decisivos (PD) de cada centro de gravidade (CG) são identificados. Para cada ponto são atribuídas tarefas específicas, combinadas com os recursos e métodos adequados para

superar o centro de gravidade correspondente. A ligação de cada ponto decisivo para o seu centro de gravidade correspondente estabelece a linha de operação que leva ao estado final da Força. Este processo em dois sentidos requer uma avaliação contínua do ambiente operacional e a completa sinergia entre as funções civis e militares.

A figura a seguir demonstra como o processo pode funcionar em uma missão de paz.

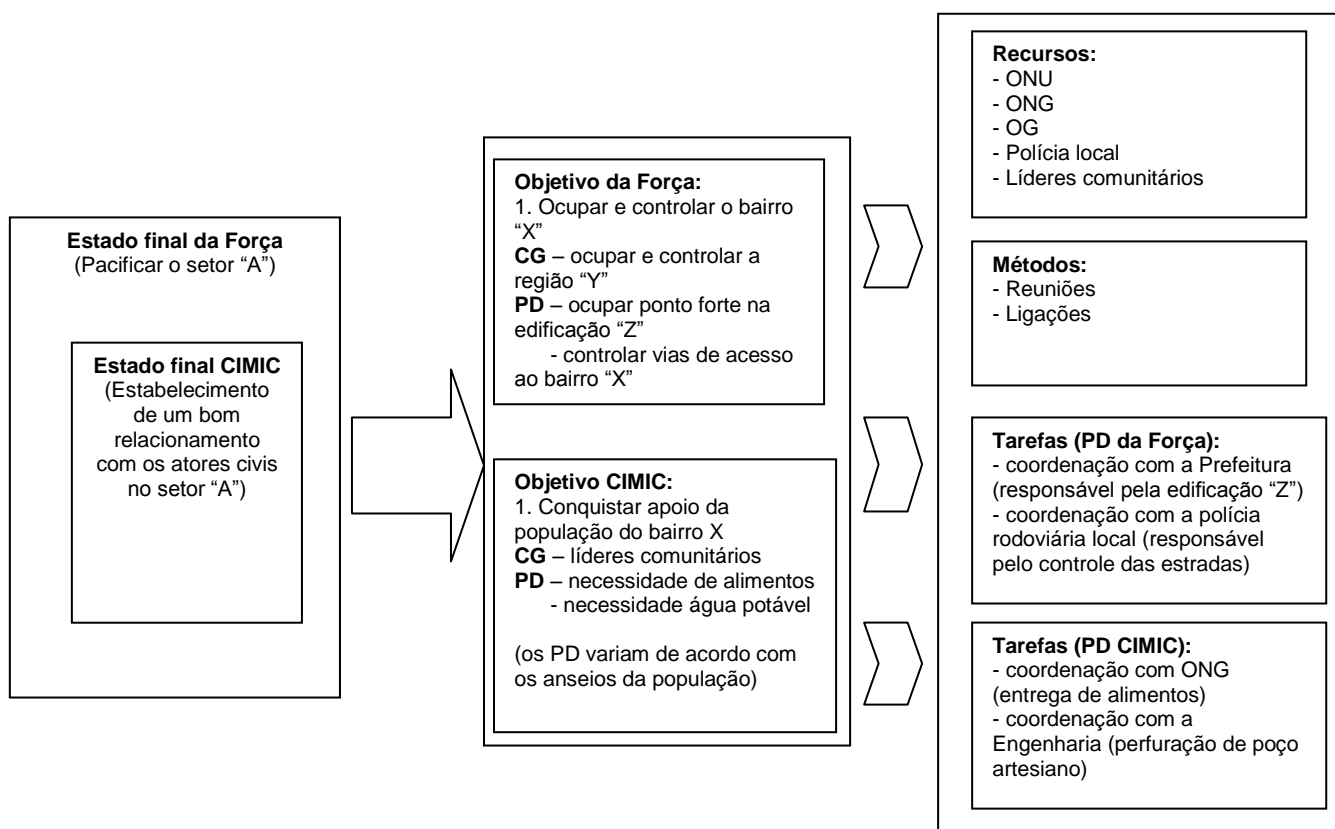


Figura 13: exemplo de Processo do Planejamento CIMIC.  
Fonte: o autor.

As operações da ONU e da OTAN têm demonstrado que a rápida integração dos políticos, militares, civis e agências humanitárias na área de operações é essencial para a unidade de esforços e o estabelecimento de um plano de campanha unificado. Para estabelecer a coerência entre todos os níveis de comando, o plano de campanha operacional deve atingir os objetivos estratégicos civis e militares, enquanto as tarefas no nível tático procuram atingir os objetivos operacionais.

#### 7.1.4.11 Negociação

As negociações ocorrem quando duas partes com pontos de vista opostos se reúnem para resolver suas diferenças. Quando existe um terceiro, agindo entre os partidos que se opõem em um esforço para reuni-los, ocorre a mediação.

No contexto de uma emergência complexa, as negociações serão realizadas em vários níveis e entre muitas partes. Os problemas vão desde discussões no nível estratégico – no Conselho de Segurança da ONU –, até negociações de nível tático – entre os funcionários da ONU, os comandantes militares e os líderes de milícias locais. As negociações podem ter causa política, humanitária e/ou militar. É essencial que os comandantes tenham a exata compreensão da importância das negociações para o cumprimento da missão.

#### 7.1.4.12 O papel dos intérpretes

Durante as operações, o pessoal CIMIC terá que lidar com civis que se sentem mais confortáveis quando usam a sua língua materna. Em operações internas (o Canadá possui duas línguas oficiais), o que evidencia a importância de o pessoal CIMIC canadense ter proficiência nos dois idiomas (francês e inglês). Em operações internacionais, o pessoal CIMIC terá que trabalhar, frequentemente, com o intérprete. É importante que os militares não os enxerguem somente como um técnicos de linguagem, pois eles também têm um valor muito alto para o conhecimento dos costumes locais, podendo, ainda, servir como uma fonte de dados para a Inteligência.

#### 7.1.4.13 Treinamento

Muitos militares acreditam que:

- CIMIC é relações públicas;
- CIMIC não tem um papel fora das Operações de Paz e Humanitárias; e
- não há necessidade de treinamento CIMIC para os níveis batalhão e inferiores.

Somente a preparação em CIMIC pode dissipar esses mitos.

- Cursos CIMIC

Atualmente, a formação CIMIC pode ser obtida através de cursos internacionais, dos quais destacam-se:



- Curso de Assuntos Cívicos dos EUA;
- Curso CIMIC da OTAN, realizado em Oberammergau, na Alemanha;
- Curso CIMIC do Reino Unido; e
- Curso CIMIC do *Pearson Peacekeeping Centre*, realizado em Cornwallis no Canadá.

Os principais assuntos para a formação do operador CIMIC no Canadá são:

- CIMIC (papéis, princípios e organização);
- diferenças entre as organizações civis e militares e suas implicações para a CIMIC;
- negociação e técnicas de mediação;
- prestação de serviços;
- lições aprendidas em operações;
- funções do oficial de ligação com as organizações civis;
- informações públicas;
- operações psicológicas;
- principais organizações civis;
- gerenciamento e avaliação de projetos; e
- procedimentos para a criação/exploração de um *Civil-Military CIMIC Centre*.

#### 7.1.4.14 Principais lições aprendidas

O Exército Canadense listou as principais lições aprendidas em operações na década de 1990:

- operações anteriores mostraram que houve confusão entre as funções do G3 (operações) e do oficial CIMIC. Essencialmente, o G3 irá planejar e supervisionar a alocação de tropas e material para as tarefas, com base em informações e análises recebidas do oficial CIMIC e das equipes de inteligência;
- CIMIC, informações públicas, inteligência e operações psicológicas devem agir de modo integrado;
- o pessoal CIMIC deve possuir telefones celulares, acesso à Internet, cartões de visita e transporte. Veículos civis 4x4 devem, sempre que possível, ser dedicados às equipes CIMIC;
- ao trabalhar com algumas ONG e OI, pode haver uma conotação negativa associada aos uniformes militares, armas e veículos;

- com relação aos projetos, o pessoal da CIMIC não deve procurar reconstruir um país, mas sim, por meio de alguns projetos bem-selecionados, melhorar a imagem dos militares e fomentar o progresso, tanto no plano civil como no militar;

- as negociações CIMIC são, na maioria das vezes, "multilaterais". Quando houver reunião com os civis, os militares devem evitar a pressa em alcançar soluções, tendo paciência para ouvir todas as partes;

- deve ser dada atenção à natureza das organizações civis, tentando discernir seus verdadeiros interesses. Estes interesses podem, muitas vezes, ser obscurecidos pela retórica. Normalmente, as ONG trabalham para atingir os seus próprios objetivos e não são susceptíveis de cooperar, a menos que seja do seu próprio interesse;

- em operações internacionais, o pessoal CIMIC deve ter um conhecimento profundo sobre DIH, especialmente no que se refere aos não-combatentes;

- em um ambiente internacional, os oficiais de ligação devem ter seu próprio intérprete local. O conhecimento do intérprete sobre a área e os costumes locais é tão importante quanto suas competências linguísticas; e

- trabalhar com civis é um desafio significativo para os militares por causa das diferenças na cultura organizacional. As organizações civis tendem a ser menos hierárquicas do que as militares, sendo mais focadas no longo prazo. Ao trabalhar com funcionários do governo, o operador CIMIC deve conhecer bem a situação política do país.

#### 7.1.4.15 Conclusão parcial

Constata-se que a doutrina canadense é baseada na da OTAN. No estudo realizado, verifica-se que existem conceitos que podem ser aproveitados na formulação da doutrina CIMIC brasileira.

Os canadenses, ao contrário dos ingleses (conforme visto no capítulo 5), preferem deixar as tropas mais afastadas da população. As ligações com os atores civis devem ser, sempre que possível, realizadas por especialistas em CIMIC. No Haiti, as tropas brasileiras têm trabalhado com sucesso de maneira semelhante ao das tropas inglesas. No entanto, a abordagem canadense pode ser útil, principalmente quando a tropa estiver atuando em um ambiente hostil.

Ao estudar os tipos de CIMIC no Canadá, constata-se que o alcance da CIMIC é bem mais amplo do que no Brasil, pois envolve todos os tipos de operações militares.

A obtenção do Apoio da Nação Anfitriã para os canadenses é uma tarefa da Seção CIMIC, enquanto que, no Haiti, essa missão é de responsabilidade, no nível batalhão, da 4ª Seção (logística). Esse e outros conceitos podem ser úteis, a partir do momento em que a CIMIC brasileira se desenvolva e ultrapasse os limites das OP.

Os diversos conceitos (princípios, funções e outros) da doutrina canadense podem ser aproveitados pela tropa brasileira. No entanto, não deve haver uma importação simples da doutrina, pois os aspectos culturais e institucionais do povo e do Exército brasileiros devem ser levados em conta.

Os pequenos projetos admitem o uso de recursos da própria tropa. Desse modo, esta atitude assemelha-se às ACISO realizadas pela tropa brasileira no Haiti, especialmente no início da MINUSTAH, que foram muito contestadas pela ONU e ONG presentes. Constata-se, então, que este procedimento faz parte da CIMIC e é totalmente válido, na medida em que ajuda no cumprimento do mandato.

Quanto ao planejamento, há um enfoque inovador – o “Plano do Teatro Civil”. Pelas suas características, conclui-se que esse tipo de planejamento é adequado no período do *Peace Building*, quando o foco passa a ser a reconstrução do país e a CIMIC torna-se imprescindível.

Ressalta-se que a doutrina CIMIC canadense enfatiza o conhecimento sobre negociação e utilização dos intérpretes. Esse exemplo pode ser seguido na preparação específica dos contingentes brasileiros, com a ressalva que deve ter um alcance ainda mais amplo, pois os comandantes de companhia, que podem agir isoladamente, também necessitam de capacitação nesses assuntos.

Apesar de o Exército Canadense possuir uma considerável experiência em Coordenação Civil-Militar, constata-se que os conceitos de sua doutrina não são imutáveis, pois variam de acordo com as características da missão. Desse modo, pode-se afirmar que, quando o assunto é CIMIC, deve ser feita uma análise constante do ambiente, para que o preparo seja feito de acordo com as situações que serão vivenciadas pela tropa.

## 7.2 CIMIC NO BRASIL

### 7.2.1 Histórico

No Brasil, não existe um manual sobre CIMIC. A ECEME confeccionou um Anteprojeto do Manual C 41-6 (Assuntos Cíveis), em 1987, sendo essa a única fonte de consulta sobre o assunto durante 20 anos. Apesar de a publicação focar somente as operações convencionais, alguns ensinamentos podem ser aproveitados nas OP. Ressalta-se que o anteprojeto é utilizado até hoje como fonte de consulta nos EE e nos Exercícios Conjuntos, como as operações Laguna e Laçador em 2009.

Verifica-se, ainda, que o Exército Brasileiro, assim como ocorre em vários países, não definiu exatamente a relação existente entre Assuntos Cíveis e CIMIC. De acordo com o manual C 100-5 (Operações), as atividades de Assuntos Cíveis englobam:

- Comunicação Social, que abrange as atividades de Relações Públicas, Operações Psicológicas e Informações Públicas;

- Ação Comunitária; e
- Assuntos de Governo.

O C 100-5 define que a responsabilidade dos Assuntos Cíveis cabe ao Chefe da 5ª Seção do Estado-Maior das OM.

Constata-se, hoje, que a Comunicação Social e as Operações Psicológicas possuem doutrina mais desenvolvida e suas atividades já não são mais consideradas de Assuntos Cíveis.

A ação comunitária é uma atividade que visa, em cooperação com as lideranças cíveis, a estimular o espírito comunitário do cidadão, a fim de preparar a comunidade para manter, em qualquer situação, a normalidade da vida comunitária. Seus principais instrumentos são: a cooperação na instrução e na defesa contra calamidades públicas, a Ação Cívico-Social e as atividades de defesa civil.

Os Assuntos de Governo permitem a regulação das relações mantidas pelo comandante militar e suas forças com as autoridades e a população da área submetida à condução de ações pela força terrestre, no que tange à administração local. As atividades são englobadas, para esse fim, em quatro categorias: governamentais, econômicas, de serviços públicos e especiais.

As atividades governamentais incluem a administração pública, as finanças públicas, a segurança pública, a justiça, a educação pública, a saúde pública, o bem estar público e a defesa civil.

As atividades econômicas abrangem as áreas de economia e comércio e de alimentação e agropecuária, incluindo o apoio de suprimento à população.

Os serviços públicos englobam as atividades para a manutenção dos serviços de água, energia elétrica, lixo e gás, entre outros.

As atividades especiais dizem respeito às pessoas, seus direitos como indivíduos, sua cultura e suas tradições. A supervisão de pessoas deslocadas, evacuadas e refugiadas e a proteção à cultura, aos costumes e à religião são as principais atividades especiais realizadas pelas equipes de Assuntos Cíveis.

O manual prevê, ainda, o apoio às Operações de Forças Especiais, nas quais o pessoal de Assuntos Cíveis pode auxiliar na busca de suprimentos locais e instalações; no recrutamento de pessoal; na desmobilização; na reabilitação de ex-guerrilheiros; e na preparação da população local para o estabelecimento de um governo próprio.

O anteprojeto do manual de campanha C 41-6 e o ME 101-0-3 Dados Médios de Planejamento (DAMEPLAN), ambos da ECEME, determinam a organização das OM de Assuntos Cíveis em operações regulares, na seguinte proporção:

- Comando de Assuntos Cíveis – Apoio à Força Terrestre no Teatro de Operações (TO);
- Batalhão de Assuntos Cíveis – Apoio à Força Terrestre do Teatro de Operações Terrestre (FTTOT) ou Exército de Campanha (Ex Cmp);
- Companhia de Assuntos Cíveis – Apoio à Divisão de Exército (DE), em situações eventuais; e
- Pelotão de Assuntos Cíveis – Apoio à DE e Brigada (Bda).

Atualmente, na MINUSTAH, o contingente brasileiro possui somente uma seção de Assuntos Cíveis/CIMIC no Estado-Maior dos batalhões.

As Instruções Provisórias 85-1: Operações de Garantia da Lei e da Ordem definem, como premissa básica, a conquista do apoio da população brasileira com a atuação de todas as expressões do poder nacional. No entanto, não cita as atividades de Assuntos Cíveis, dando mais ênfase às de inteligência, de comunicação social e de operações psicológicas.

Em 2007, O Ministério da Defesa (MD) publicou o manual MD 33-M-08: Manual de Operações de Evacuação de Não-Combatentes, que define atividades – militares e civis – relativas ao comando e controle, ao planejamento e ao emprego nas operações de evacuação. Ressalta-se, ainda, que a publicação estabelece uma

nomenclatura nova utilizada nesse tipo de operação e traz considerações sobre regras de engajamento e a Lei dos Conflitos Armados.

No mesmo ano, o MD confeccionou a minuta do Manual de Operações Militares de Não-Guerra, em função da evolução do cenário mundial, onde o envolvimento da Expressão Militar do Poder Nacional ocorre em situações diversas, desde a paz até o limiar que antecede à guerra.

Desse modo, de acordo com o documento, pode-se dizer que o poder militar será empregado, de acordo com o quadro a seguir:

| POSSIBILIDADES DE EMPREGO                                    |  | SITUAÇÃO   |                          |
|--|--|------------|--------------------------|
| Defesa da Pátria   |  | Guerra     |                          |
| Garantia dos Poderes Constitucionais                         |  | Não-Guerra |                          |
| Garantia da Lei e da Ordem                                   |  |            |                          |
| Ações sob a Égide de Organismos Internacionais               | Arranjos Internacionais de Defesa Coletiva |            |                          |
|  | Operações de Paz                           |            |                          |
|  | Ações de Caráter Humanitário               |            |                          |
| Prevenção e Combate ao Terrorismo                            |  |            |                          |
| Emprego em Apoio à Política Externa em Tempo de Paz ou Crise |  |            |                          |
| Atribuições Subsidiárias                                     | Particulares                               |            |                          |
|  | Gerais                                     |            | Defesa Civil             |
|  |  |            | Desenvolvimento Nacional |
| Outros empregos de Não-Guerra                                |  |            |                          |

Quadro 4: possibilidades de emprego da F Ter.

Fonte: minuta do manual de operações de não-guerra.

Apesar de a minuta ainda definir Assuntos Civis de maneira idêntica ao que prevê manual C 100-5, a publicação levanta a necessidade de coordenação com as ONG.

Ressalta-se, ainda, que também são definidas as seguintes atividades pós-conflito que podem ser desenvolvidas durante o processo de transição:

- apoio à transição para autoridades civis;
- apoio em negociações de suspensão das hostilidades;

- apoio ao restabelecimento do governo civil;
- operações psicológicas para fomentar as relações de paz; e
- apoio logístico continuado, apoio de engenharia e de unidades de transporte.

Em 2008, foi realizado na ECEME o Seminário de Assuntos Cíveis e Direito Internacional nas Operações Combinadas, com a presença de oficiais das três Forças. Na ocasião, foi estudada, por seis Grupos de Trabalho (GT), a necessidade de atualização do anteprojeto do manual C 41-6, a necessidade da inclusão de um capítulo sobre DIH e a confecção de um modelo de Plano Estratégico de Assuntos Cíveis do Estado-Maior Conjunto. No final do seminário, chegou-se à conclusão que o assunto DIH não deve ser incluído no referido manual e que deve haver uma Seção de Assuntos Cíveis no EM.

Ainda em 2008, o CCOPAB confeccionou um capítulo, em sua Nota de Instrução, intitulado: Coordenação e Cooperação Cívico-Militar (C<sup>3</sup>M). Em 2009, o capítulo foi atualizado e a nomenclatura foi substituída por Coordenação Civil-Militar (CIMIC). A publicação foi baseada no manual AJP-9 (OTAN) e na doutrina canadense e determina diversas técnicas, práticas e procedimentos em CIMIC, exclusivamente nas OP, que serão abordados mais adiante. Há também um capítulo intitulado Ação Cívico-Social (ACISO), que enfoca várias atividades relacionadas à CIMIC, incluindo a coordenação com os atores cíveis. No entanto, segundo a interpretação do Centro, as atividades de ACISO não fazem parte da Coordenação Civil-Militar, pois a iniciativa parte da tropa brasileira, não havendo, normalmente, coordenação com ONG ou OI.

Cabe ressaltar que, até 2008, não havia no Exército Brasileiro uma seção ou organização de Assuntos Cíveis ou CIMIC. Após quatro anos de presença na MINUSTAH, o Brasil sentiu a necessidade de incluir em seu Quadro de Cargos Previstos (QCP) uma Seção de Assuntos Cíveis/CIMIC (G9) no Estado-Maior (EM) do batalhão. Esta modificação foi feita para que o contingente se adequasse à estrutura da ONU e, principalmente, pela demanda cada vez maior por missões de ajuda humanitária. Foi verificado também que as atividades de apoio à população foram fundamentais na conquista de “corações e mentes” – o que facilitou a consecução dos objetivos militares.

No entanto, a constituição da Seção CIMIC tem mudado constantemente, por iniciativa dos comandantes dos batalhões. No QCP do BRABATT 1/ 13<sup>o</sup> Contingente

– a ser desdobrado em julho de 2010 – a composição da Seção de Assuntos Cíveis/CIMIC é a seguinte:

| DISCRIMINAÇÃO DO CARGO                          | OCUPANTE | CARGOS  |        | OBS  | REFERENCIAÇÃO |                 |              |     |
|---|----------|---------|--------|------|---------------|-----------------|--------------|-----|
|   |          | EFETIVO | EFET/M |      | POSTO GRAD    | ARMA/QD / SV-QM | HABILITAÇÕES |     |
| <b>1. Comando e Estado-Maior</b>                |          |         |        |      |               |                 |              |     |
| <b>1.2.7 Seção de Assuntos Cíveis (G-9)</b>     |          |         |        |      |               |                 |              |     |
| Chefe   | Maj (i)  | 1       | 1      | (j)  | 13            | 8100            | 000          | W73 |
| Adjunto   | Cap      | 1       | 1      |      | 15            | 8100            | 000          | 000 |
| Adjunto   | Cap      | 1       | 1      | (c)  | 15            | 8100            | 000          | 000 |
| <b>1.2.8 Seção de Comunicação Social (G-10)</b> |          |         |        |      |               |                 |              |     |
| Chefe   | Maj      | 1       | 1      | (i)  | 12            | 8100            | 126          | W73 |
| Adjunto   | Maj (a)  | 1       | 1      | 2902 | 13            | 8100            | 000          | 000 |

3101 Cel com mais de 3 anos no posto – 3226 Podendo ser 8102 - (a) Podendo ser Cap aperfeiçoado – 2904 Oficial de Ligação Op Esp (b) do QEMA – (c) Podendo ser Maj – (d) podendo ser Itr Intlg (e) Podendo ser 1º Ten – (f) mais antigo das seções do EM - (h) Podendo ser Cap – (i) podendo ser Ten Cel – (j) Preferencialmente com habilitação em As Civ - 2903 Oficial da FAB – (l) pode ser 1º Ten e podendo ser Clínico Geral; é também Cmt Pel Sau – (m) Podendo ser 2º Sgt – 79A operador de micro

Quadro 5: extrato do QCP do BRABATT 1/13º Contingente,  
Fonte: COTER.

Pode-se verificar que a Seção de Assuntos Cíveis é formada por três oficiais, sendo que apenas para o chefe é prevista a habilitação em inglês. Nas instruções de rodapé, há a informação que o chefe da seção deve, preferencialmente, ter habilitação em Assuntos Cíveis. No entanto, não existe curso ou estágio sobre o assunto no Brasil. Atualmente, existem somente três coronéis do EB que possuem o Curso de Assuntos Cíveis nos EUA, o que prejudica a seleção feita pelo Gabinete do Comandante do Exército.

Por outro lado, no Quadro de Organização do BRABATT 2/ 13º Contingente, a ser desdobrado em agosto 2010, a Seção de Assuntos Cíveis/CIMIC foi suprimida, conforme mostra o quadro abaixo:

| DISCRIMINAÇÃO DO CARGO                         | OCUPANTE | CARGOS  |        | OBS  | REFERENCIAÇÃO |                 |              |     |
|--|----------|---------|--------|------|---------------|-----------------|--------------|-----|
|  |          | EFETIVO | EFET/M |      | POSTO GRAD    | ARMA/QD / SV-QM | HABILITAÇÕES |     |
| <b>1. Comando e Estado-Maior</b>               |          |         |        |      |               |                 |              |     |
| <b>1.2.7 Seção de Comunicação Social (G-9)</b> |          |         |        |      |               |                 |              |     |
| Chefe  | Ten Cel  | 1       | 1      |      | 12            | 8100            | 080          | W73 |
| Adjunto  |          | (1)     | (1)    | 2902 |               |                 |              |     |
| Adjunto  | Cap      | 1       | 1      |      | 15            | 8100            | 119          | 000 |

32N PODE SER CAP – 32P PODE SER 1º TEM – 2902 OFICIAL DA MB – 2903 OFICIAL DA FAB – 3101 CEL ANTIGO COM MAIS DE TRÊS ANOS NO POSTO – 3103 PODE SER NÃO APERFEIÇOADO - 3224 COM EXPERIÊNCIA NO DESEMPENHO FUNCIONAL – 3226 PODE SER 8102 – (a) 080 OU 103 – (b) UM ONA DA BOLÍVIA OU PERU, POR RODÍZIO, É UM ONA DO PARAGUAI – (c) EM CARÁTER TEMPORÁRIO E, EM CASO DE ENCERRAMENTO DA PARTICIPAÇÃO DO PELOTO PARAGUAIO, ESSES CARGOS SERÃO EXTINTOS EX-OFFICIO – (d) PODE SER MAJ, PODENDO SER CLÍNICO GERAL E É TAMBÉM CMT PEL SAU

Quadro 6: extrato do QCP do BRABATT 2/13º Contingente.  
Fonte: COTER.

No entanto, em entrevista realizada com o Chefe da 1ª Seção desse batalhão, verificou-se que o BRABATT 2/ 13º Contingente utilizará a organização prevista para o BRABATT 2/ 14º contingente, a ser desdobrado em fevereiro de 2011, que será apresentada a seguir.



| DISCRIMINAÇÃO DO CARGO                          | OCUPANTE | CARGOS  |        | OBS  | REFERENCIAÇÃO |               |              |     |
|---|----------|---------|--------|------|---------------|---------------|--------------|-----|
|   |          | EFETIVO | EFET/M |      | POSTO GRAD    | ARMA/QD/SV-QM | HABILITAÇÕES |     |
| <b>1. Comando e Estado-Maior</b>                |          |         |        |      |               |               |              |     |
| <b>1.2.7 Seção de Assuntos Cíveis (G-9)</b>     |          |         |        |      |               |               |              |     |
| Chefe   | Maj (i)  | 1       | 1      | (j)  | 13            | 8100          | 000          | W73 |
| Adjunto   | Cap      | 1       | 1      |      | 15            | 8100          | 000          | 000 |
| Adjunto   | Cap      | 1       | 1      | (c)  | 15            | 8100          | 000          | 000 |
| <b>1.2.8 Seção de Comunicação Social (G-10)</b> |          |         |        |      |               |               |              |     |
| Chefe   | Maj      | 1       | 1      | (i)  | 12            | 8100          | 126          | W73 |
| Adjunto   | Maj (a)  | 1       | 1      | 2902 | 13            | 8100          | 000          | 000 |

Quadro 7: extrato do QCP do BRABATT 2/14º Contingente.  
Fonte: COTER.

No Pelotão de Comando também está previsto um grupo de Assuntos Cíveis, conforme o quadro abaixo:

| DISCRIMINAÇÃO DO CARGO                      | OCUPANTE | CARGOS  |        | OBS | REFERENCIAÇÃO |               |              |     |
|---|----------|---------|--------|-----|---------------|---------------|--------------|-----|
|   |          | EFETIVO | EFET/M |     | POSTO GRAD    | ARMA/QD/SV-QM | HABILITAÇÕES |     |
| <b>2.3 Pelotão de Comando</b>               |          |         |        |     |               |               |              |     |
| <b>2.3.8 Grupo de Assuntos Cíveis (G-9)</b> |          |         |        |     |               |               |              |     |
| Auxiliar de Assuntos Cíveis                 | 1º Sgt   | 1       | 1      | (m) | 22            | 5200          | 000          | 000 |
| Auxiliar de Assuntos Cíveis                 | 2º Sgt   | 2       | 2      |     | 23            | 5200          | 000          | 000 |
| Auxiliar de Assuntos Cíveis                 | Cb       | 1       | 1      |     | 42            | 3200          | 948          | 920 |

Tabela 8: extrato do QCP do BRABATT 2/14º Contingente (Pelotão de Comando).  
Fonte: COTER.

Desse modo, constata-se que os contingentes, de um modo geral, não estão seguindo à risca o QCP do COTER – que também é modificado constantemente. Atualmente, a Seção de Assuntos Cíveis/CIMIC do BRABATT 1/12º Contingente possui a seguinte constituição:

| Função     | Atribuição   |
|------------|--|
| Ch G9      | Supervisão, coordenação e controle.                      |
| Adj 1      | Coordena a área administrativa.                          |
| Adj 2      | Ligar-se com o G3 e enviar os Quick Impact Project (QIP) |
| Adj 3      | Controlar, organizar e distribuir os estoques.           |
| Aux 1      | Conduzir atividades administrativas.                     |
| Aux 2      | Conduzir atividades administrativas.                     |
| Aux 3      | Auxiliar no controle de estoques.                        |
| Aux 4      | Auxiliar no controle de estoques.                        |
| Intérprete | Realizar traduções e atividades administrativas.         |
| Intérprete | Realizar traduções e atividades administrativas.         |

Quadro 9: organização da Seção de Assuntos Cíveis do BRABATT 1/ 12º Contingente.  
Fonte: BRABATT 1/12º Contingente.

O BRABATT 2/12º Contingente, por sua vez, tomou a iniciativa de juntar as Seções de Assuntos Cíveis e de Comunicação Social (G9/G10). Ressalta-se que esse batalhão foi composto por militares que vivenciaram épocas distintas no Haiti e que não houve preparação específica, devido à urgência do desdobramento das tropas, após o terremoto de janeiro de 2010. A maioria dos militares desse contingente

esteve no Haiti quando ainda não havia a Seção de Assuntos Cíveis. A junção das duas seções não trouxe bons resultados e, por isso, esta organização não será seguida pelo batalhão substituto, conforme visto anteriormente. Este fato mostra como é importante a atualização da preparação específica em consonância com as mudanças de cenário.

Desse modo, em 2009, foi constatado pelo CCOPAB que havia a necessidade de uma melhor preparação do contingente para coordenar com os diversos atores civis presentes no Haiti. Foi criado, então, com a aprovação do COTER, o Estágio de CIMIC, com o objetivo de realizar a preparação específica de determinados militares do contingente brasileiro.

Verifica-se, no entanto, que, a partir do fim da preparação, a comunicação do CCOPAB com os contingentes diminuiu consideravelmente. As lições aprendidas em CIMIC e as informações sobre os diversos atores civis no Haiti não são enviadas de forma sistemática, o que prejudica o desenvolvimento da doutrina e a adequação do preparo. O Sistema de Lições Aprendidas em Operações de Paz (SISLAPAZ) do COTER está desatualizado e não é alimentado sistematicamente, não sendo, portanto, utilizado para o desenvolvimento da doutrina CIMIC. Cabe salientar que, desde 2004, existem 33 lições aprendidas relativas à CIMIC incluídas no sistema.

Apesar de a preparação ter melhorado, o Exército carece de especialistas em CIMIC, devido à falta de uma preparação básica no assunto.

Outro fator que prejudicou o desenvolvimento da doutrina foi a falta de planejamentos sobre o tema nos diversos exercícios de campanha. Entretanto, o quadro atual já mostra uma preocupação maior com os Assuntos Cíveis. Na Operação Laguna, em 2009, no Comando Militar do Oeste (CMO), foi planejada a evacuação de brasileiros moradores de um país vizinho. Na ocasião, foram confeccionados documentos inéditos pela Seção de Assuntos Cíveis do EM conjunto.

### **7.2.2 A Nota de Instrução do CCOPAB**

A NI do CCOPAB é a única fonte de consulta sobre o tema CIMIC no Brasil. A seguir, serão apresentados os principais conceitos, procedimentos e fundamentos para a coordenação civil-militar em uma OP, de acordo a referida publicação.

#### **7.2.2.1 Tipos de organizações civis**

As organizações civis são classificadas de maneira idêntica à doutrina

canadense:

a. Organizações Internacionais (OI) – são organizações instituídas para desenvolver suas ações sob mandatos de governos nacionais ou internacionais, convenções ou legislações específicas. São exemplos de OI: a ONU, a OEA, o CARICOM, o Comitê Internacional da Cruz Vermelha, a Organização para a Segurança e Cooperação na Europa e a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), dentre outros.

b. Organizações Não-Governamentais (ONG) – compreendem uma grande variedade de organizações sem fins lucrativos, de caráter e abrangência nacionais e internacionais, que não integram a estrutura governamental dos países onde foram criadas. As ONG têm organização própria, de acordo com suas finalidades precípuas, bem como estatutos e regras de atuação. São exemplos de ONG com abrangência internacional: Médicos Sem Fronteira (MSF), CARE, OXFAM, “World Vision”, Viva Rio e outras.

c. Agência Líder (AL) - é uma agência humanitária que, devido ao tipo de trabalho desenvolvido e à experiência acumulada de seus quadros, tenha aceitado efetuar a coordenação entre outras agências desdobradas no terreno participantes de uma operação de emergência.

#### 7.2.2.2 Funções Essenciais CIMIC

Segundo a publicação as funções essenciais são as mesmas previstas para a OTAN:

- a Ligação Cívico-Militar, cujo objetivo é prover a coordenação necessária para facilitar o apoio ao planejamento e à condução das operações;
- o Apoio ao Ambiente Civil, que deve ser desencadeado quando for imprescindível à consecução dos objetivos militares; e
- o Apoio à Força, quando houver a necessidade de apoio civil para a condução das operações militares.

#### 7.2.2.3 Tarefas dos operadores CIMIC

As principais tarefas dos militares que atuam na CIMIC são:

- confeccionar os projetos, avaliações, documentação em geral, estimativas, anexos CIMIC das ordens de operações (em coordenação com o G3), bem como

qualquer outro documento que diga respeito à coordenação com ambiente civil e que seja relevante para o curso das operações militares;

- assessorar o comando, recomendando ações nos diferentes níveis, de modo a assegurar a manutenção do relacionamento construtivo civil-militar, essencial ao desenvolvimento das operações;

- desenvolver planos com as autoridades locais, departamentos e agências de governo, OI e ONG, de modo a estabelecer as melhores ações para se apoiar as demandas civis;

- coordenar reuniões periódicas com as autoridades locais, departamentos e agências de governo, OI, ONG e até mesmo líderes paramilitares, a fim de manter abertos os canais de comunicação entre os diversos atores;

- assegurar o mínimo de interferência dos não-combatentes nas operações militares, bem como minimizar o impacto destas sobre a população;

- proporcionar treinamento às autoridades e população locais, identificando, planejando e implementando programas de assistência que sustentem os esforços de construção da paz e da estabilidade, em cooperação com departamentos e agências de governo, OI e ONG;

- supervisionar as atividades CIMIC e apoiar a administração civil, de modo a assegurar a consecução dos objetivos previstos no Plano de Operações CIMIC. Essa ação é muito importante quando a participação e o apoio da nação anfitriã são modestos ou inexistentes e a comunidade internacional assume funções privativas do Estado, que normalmente está fragilizado ou desestruturado;

- avaliar periodicamente as ações CIMIC desenvolvidas, mensurando sua eficiência (comparando os resultados obtidos e os recursos empenhados);

- facilitar a CIMIC, por meio do direcionamento das demandas e ofertas pelos canais apropriados; e

- controlar a execução dos projetos CIMIC.

#### 7.2.2.4 Princípios que regem as relações civis-militares

Os princípios que regem as relações civis-militares são os mesmos da OTAN:

- consciência cultural – a manutenção da sensibilidade no tocante ao comportamento civil e costumes é de fundamental importância em todas as missões. Num ambiente politicamente sensível, a menor violação das leis e costumes locais pode ser explorada pela mídia e comprometer as chances de sucesso da missão. Os

militares devem ter um claro entendimento da cultura, costumes e leis locais. A CIMIC desempenha um papel vital na garantia da consciência cultural através da apropriada instrução dos contingentes empregados;

- objetivos comuns – uma vez que o relacionamento tenha sido estabelecido, ele deve ser mantido a todo custo e, sempre que possível, fortalecido de modo a sobreviver a desentendimentos, revezes ou ameaças. Apesar de, muitas vezes, o Componente Militar e os atores civis terem interesses divergentes, os objetivos comuns devem ser identificados. Todas as partes devem entender claramente os compromissos políticos e materiais envolvidos nas diversas ações desenvolvidas;

- responsabilidade compartilhada - a cultura gerencial, a estrutura e as práticas de trabalho das organizações civis que, normalmente, cooperam com as Nações Unidas são muito diversas. A análise dos objetivos comuns deve conduzir a um acordado compartilhamento de responsabilidades que proporcione um relacionamento duradouro e de benefício mútuo. A CIMIC deve estabelecer medidas de coordenação e mecanismos de transmissão de responsabilidade assim que possível, a fim de prevenir desarmonias, desentendimentos e definir os papéis e responsabilidades no curso das ações;

- consenso – no ambiente militar, as relações funcionais são pautadas nos pilares básicos da hierarquia e disciplina. No relacionamento com o ambiente civil é muito importante que seja assegurado o consenso em todas as ações de cooperação e coordenação com o Componente Militar. Em situações excepcionais a coerção pode ser utilizada, no entanto, os resultados a serem alcançados não serão os melhores e as ações serão efêmeras. A falta de consenso pode ainda ocorrer durante o desenvolvimento de um projeto. Por isso, os elementos CIMIC devem estar preparados psicológica e intelectualmente para despende o tempo que for necessário para sua recuperação;

- transparência – as atividades CIMIC bem sucedidas requerem a confiança mútua de todos os elementos envolvidos. O trabalho CIMIC deve ser transparente, demonstrando competência, capacidade e determinação de forma a conquistar e manter a confiança de toda a comunidade civil. Tensões entre os componentes Político, Militar, Humanitário e demais participantes do relacionamento CIMIC podem, em alguns momentos, conduzir à confusão e a desentendimentos. Esses problemas podem ser agravados por disputas políticas, distorções tendenciosas da mídia ou falta de comunicação entre os atores. A transparência é vital para prevenir

e atenuar os efeitos destas situações voláteis, pois esse princípio inspira confiança mútua e encoraja o diálogo e o conseqüente entendimento; e

- comunicação - a comunicação efetiva com as autoridades civis, agências, organizações e população é vital para a manutenção do consenso e da cooperação. As divergências entre organizações militares e civis demandam tempo e compreensão para serem superadas. A chave para minimizar tais dificuldades é a manutenção de uma comunicação aberta e frequente. Os canais de comunicação efetivos devem ser estabelecidos entre os elementos CIMIC e os representantes civis. Estas ligações devem ser flexíveis a ponto de permitir a inclusão no sistema de um número sempre crescente de novas organizações dispostas a cooperar.

#### 7.2.2.5 CIMIC, as Informações e as Operações Psicológicas

Esses três ramos devem agir coordenados para que o comando tenha uma visão clara do ambiente operacional. Tão importante quanto a contribuição no fluxo de informações é a obtenção da sinergia decorrente da interação das atividades dessas células incidindo sobre o centro de gravidade da missão, que, normalmente, é o apoio da população do país anfitrião.

#### 7.2.2.6 Constituição da Turma CIMIC

No Batalhão Haiti, a Turma CIMIC (Tu CIMIC) integra a estrutura da 9ª Seção, ou G9. Segundo a NI, essa turma apresenta a seguinte composição: um oficial superior - Ch Tu; um oficial intermediário – Adjunto; e um subtenente, 1º Sgt ou 2º Sgt com Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos – Auxiliar. Considerando-se a natureza e as características da missão e a origem dos atores civis atuantes, é recomendado que os militares da Tu CIMIC tenham satisfatória fluência nos idiomas inglês e francês para o bom cumprimento de suas missões. Os integrantes da Tu CIMIC devem receber os coletes balístico e tático, a exemplo dos demais militares do Batalhão Haiti. Recomenda-se que durante as reuniões de trabalho junto aos civis, nacionais do país anfitrião ou internacionais, e sempre que as condições de segurança permitam, tais itens do equipamento sejam aliviados. Este procedimento tem por objetivo construir uma imagem positiva junto aos civis, transmitir-lhes sensação de segurança e evidenciar o controle da situação na área por parte do Componente Militar. Os integrantes da Tu CIMIC devem ser dotados de fuzil e pistola, a exemplo dos demais militares do Batalhão Haiti. Tendo em vista as

características do trabalho realizado junto aos civis e até mesmo o fato de algumas ONG e OI não permitirem a entrada de pessoas armadas em suas instalações, recomenda-se que os militares da Tu CIMIC portem suas pistolas em coldres ocultos nos uniformes e utilizem o fuzil somente quando as condições de segurança tornem necessária a utilização deste armamento.

Constata-se que muitos desses conceitos foram adaptados do manual de lições aprendidas do Canadá.

#### 7.2.2.7 Lições aprendidas pelos operadores CIMIC

Destacam-se os principais ensinamentos colhidos durante a MINUSTAH:

- as atividades CIMIC, de Comunicação Social, Inteligência e Operações Psicológicas devem estar muito bem integradas e coordenadas;

- os operadores CIMIC devem dispor dos meios de comunicação necessários e apropriados para o desempenho de suas tarefas durante 24 horas por dia;

- os operadores CIMIC têm de ter consciência de que o seu papel não é reconstruir a nação anfitriã e sim trabalhar em projetos específicos, selecionados, de modo a promover a imagem do Componente Militar e contribuir para a consecução dos objetivos militares impostos pelo Comandante do Batalhão (Cmt Btl) Haiti. O Batalhão não é outra ONG, cuja missão é assistência humanitária ou de desenvolvimento;

- o diálogo com os atores civis caracteriza-se por sua multilateralidade e dificuldade na obtenção do consenso. Os operadores CIMIC devem exercitar ao máximo sua paciência, a fim de obterem avanços, ainda que limitados ou modestos, nos seus projetos;

- muita atenção deve ser dispensada à natureza das organizações envolvidas em uma coordenação-cooperação, de modo a identificar seus reais interesses, algumas vezes encobertos por uma boa retórica. Algumas organizações mascaram seus interesses e buscam, em detrimento dos acordos estabelecidos, atingir seus próprios objetivos com prejuízo do bem comum;

- sempre que possível, os operadores CIMIC devem envidar esforços para que os projetos sejam liderados pelos atores civis, mantendo, no entanto, o apoio ao desenvolvimento destes e a fiscalização necessária. Tal iniciativa é muito bem aceita, principalmente em uma missão sob a égide da ONU, que contempla aos atores civis o desempenho das tarefas humanitárias e assistenciais;

- o uso do intérprete local (*bon bagay*) não deve restringir-se apenas à tradução dos idiomas. Esses civis são, em muitos casos, facilitadores do contato com a população local, bem como instrutores dos costumes e cultura do país anfitrião. É importante também manter atenção no trabalho do intérprete, principalmente quando este inicia o seu trabalho junto ao Componente Militar, para se ter certeza de suas “boas intenções”.

#### 7.2.2.8 Principais ferramentas CIMIC

- QIP – *Quick Impact Project* - Projeto de Impacto Rápido: é um projeto patrocinado com recursos da Organização das Nações Unidas destinado a ser aplicado em uma área sensível que está sendo pacificada, imediatamente após uma considerável melhora do nível de segurança. É um projeto de rápida execução e que tem por finalidade conquistar o apoio da população civil, facilitando assim a consecução dos objetivos militares e a consequente aceleração no processo e pacificação. No âmbito da MINUSTAH, esse projeto é planejado e conduzido pelas diversas unidades do Componente Militar, normalmente buscando proporcionar benfeitorias ao maior número possível de habitantes da área que está sendo pacificada. São exemplos de QIP realizados: reformas de escolas e perfuração de poços artesianos, dentre outros. Na MINUSTAH, é coordenado pela seção “Civil Affairs”; e

- IRAP – *Immediate Relief Activity Project* - Projeto de Atividade de Resposta Imediata: muito parecido com o QIP, também é um projeto destinado a obter um efeito favorável imediato sobre uma população carente e ameaçada, reforçando a imagem das Forças de Manutenção da Paz, angariando a simpatia e a confiança dos moradores e estimulando estes a manterem sua esperança em dias melhores. Patrocinados inicialmente pelo Fundo de Reconciliação Norueguês, que hoje divide essa responsabilidade com outras entidades (tudo coordenado pela ONU), os projetos visam preencher uma lacuna entre os primeiros sinais do restabelecimento das condições de segurança em uma comunidade e a chegada do período de reconstrução. Diferentemente do QIP, que busca unir a comunidade para atuar em seu próprio benefício, o IRAP visa a satisfazer uma necessidade imediata da população de determinada área, algumas vezes com o empenho limitado de recursos humanos da tropa. Normalmente caracterizam as primeiras ações que influenciam diretamente a atenuação de um problema da comunidade,



imediatamente após o surgimento de claros sinais de desorganização ou perda de poder da Força Adversa. São exemplos de IRAP: distribuição de água potável, distribuição de comida, reparos em instalações de utilidade pública e limpeza de ruas.

#### 7.2.2.9 Ação Cívico-Social (ACISO)

O CCOPAB não considera a ACISO como CIMIC e ao assunto foi destinado um capítulo à parte. No entanto, constata-se que é uma atividade coordenada no Haiti pela Seção de Assuntos Cíveis e possui características muito semelhantes às atividades de CIMIC.

A ACISO, em uma OP, é um conjunto de atividades, com empenho de recursos humanos e materiais do componente militar, destinadas a estimular ativa oposição civil à Força Adversa e o consequente apoio às operações das Forças de Manutenção da Paz.

Os principais objetivos da ACISO são:

- cooperar na formação do cidadão útil à vida em sociedade;
- cooperar no desenvolvimento sócio-econômico da comunidade;
- contribuir para um melhor ajustamento entre as organizações cíveis e o componente militar da missão de paz;
- estimular o apoio e o respeito do povo para com as autoridades cíveis, o componente militar e a ONU; e
- contribuir para a integração de valores morais, espirituais e materiais da comunidade e para o fortalecimento do sentimento de nacionalidade.

Para alcançar o máximo de eficiência, um programa de ACISO deve privilegiar alguns aspectos:

- ser progressivo;
- aplicar os maiores esforços onde maiores forem as necessidades;
- respeitar os padrões culturais da comunidade;
- contar com a participação dos órgãos governamentais da nação anfitriã;
- procurar unidade de conduta entre os órgãos e as autoridades que tenham responsabilidades no campo focalizado pelas atividades da ACISO;
- promover a participação da população;
- incentivar a adesão e a cooperação da comunidade;
- ter um caráter mais educacional do que assistencial; e

- ser executado por pessoal militar cuidadosamente selecionado.

Existem três formas de ACISO:

- fixa: desenvolvida em uma área-base selecionada pela OM empenhada que pode ser a própria sede onde ela instala os órgãos necessários ao desenvolvimento da ação;

- móvel: desenvolvida por equipes volantes, que percorrem itinerários determinados, a fim de assistir às populações nos locais em que vivem; e

- mista: desenvolvida pela combinação das formas anteriores.

As ACISO podem ser realizadas nos setores a seguir:

- agropecuário;
- transporte;
- higiene e saúde;
- educação; e
- bem-estar e recreação.

Ressalta-se que o planejamento, as condições de execução e a divulgação das ACISO ocorrem de maneira similar às atividades CIMIC.

### **7.2.3 Novos procedimentos realizados pelo contingente brasileiro**

Apesar da existência da NI do CCOPAB, há procedimentos que foram desenvolvidos pelo contingente brasileiro, mas ainda não constam das fontes de consulta disponíveis. A seguir, serão apresentados alguns desses procedimentos.

#### **7.2.3.1 Cadastramento de entidades**

Após o terremoto de 12 de janeiro de 2010, deu-se início a uma grande demanda de doações de Ajuda Humanitária ao Haiti. Logo nos primeiros dias após o terremoto, começaram a chegar doações vindas da República Dominicana e, principalmente, do Brasil. Desde então, a Seção de Assuntos Cíveis (G9), imediatamente, começou executar essa distribuição, entregando os mantimentos às entidades que se apresentavam na Base General Bacellar.

Com o passar do tempo, foi necessário organizar e relacionar essas entidades, sendo criada a Relação de Entidades Cadastradas do BRABATT-1, com a seguinte classificação:

- Lista A-1: são todas as entidades extremamente confiáveis que se encontram dentro da AOR do BRABATT-1;

- Lista A-2: são todas as entidades também confiáveis, porém, estão fora da AOR do BRABATT-1;

- Lista B-1: são entidades cadastradas que não apresentaram imediata confiabilidade ou deixaram de apresentar alguma informação, mas estão dentro da AOR do BRABATT-1 e estão recebendo equipes de verificação da G9 e/ou da subunidade responsável pela área, para possível regularização;

- Lista B-2: são entidades cadastradas que não apresentaram imediata confiabilidade ou deixaram de apresentar alguma informação, estão fora da AOR do BRABATT-1 e não devem receber nenhum tipo de doação, sendo orientadas a procurarem as tropas da MINUSTAH de sua AOR;

- Lista C: são entidades que foram cadastradas, chegaram a receber doação, porém, por algum motivo, foram consideradas não confiáveis e excluídas das relações que pertenciam, ficando na condição de *sub judice*;

- Lista D: são ONG cadastradas, porém, possuem recursos de seu país de origem. Algumas delas trabalham em parceria com o BRABATT-1, como é o caso da Viva Rio;

- Lista E-1: são entidades cadastradas pelo BRABATT-1 e pertencem à relação das instituições confiáveis, mas com a criação do BRABATT-2, passaram a ser atendidas por aquele Batalhão devido a estarem localizadas em sua AOR; e

- Lista E-2: são entidades cadastradas pelo BRABATT-1 e pertencem ao grupo de entidades das listas B-1 e B-2, que passaram a ser verificadas pelo BRABATT-2.

Para realizar o cadastramento de uma entidade, o representante da organização deve dirigir-se à 9ª Seção, onde deve apresentar documentos pessoais e da entidade. Após uma entrevista prévia, a organização é classificada, sendo preenchida a Ficha Cadastro de Entidade.

O cadastro é feito nas Listas Cadastro das Entidades, que obedece a uma numeração. As listas devem ser constantemente atualizadas e do conhecimento de todos os integrantes da seção.

Uma Relação de Entidades Cadastradas deve permanecer no Corpo da Guarda para identificação do pessoal de serviço. Constam dessa relação somente as entidades das listas A-1, A-2, D e E-1, que estão autorizadas a entrarem na Base

Gen Bacellar para falar com o G9 a qualquer momento. As demais entidades somente após contato prévio ou quando solicitada.

### 7.2.3.2 Catalogação da Ajuda Humanitária

Diariamente são realizadas distribuições da ajuda humanitária, tanto pela G9 (no interior da Base Gen Bacellar às entidades previamente cadastradas), quanto pelas Companhias de Fuzileiros (Cia Fuz), nas ACISOS realizadas nas AOR do BRABATT-1.

A G9 e as companhias são responsáveis por gerarem notas a serem publicadas no *Situation Report* – SITREP (Relatório de Situação). Após a publicação, as informações são catalogadas para que seja gerado o Quadro de Controle Diário das Distribuições, de onde saem todos os dados para os Relatórios da MINUSTAH e G3.

| DISTRIBUIÇÕES REALIZADAS |         |                       |                   |             |           |           |           |           |           |           |
|--------------------------|---------|-----------------------|-------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| RECEBIMENTO              |         | DISTRIBUIÇÃO ANTERIOR |                   | MARÇO       |           |           | ABRIL     |           |           | TOTAL     |
| ALIMENTOS                | 100.000 |                       |                   |             |           |           | 12.480    |           |           | 126.480   |
|                          |         |                       | BRABATT           | 785.352,2   | 22.793    | 4.591     | 11.795    | 4.500     | 3.780     | 857.163   |
|                          |         |                       | BRABATT / US ARMY | 1.941.000   | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 1.941.000 |
|                          |         |                       | BRABATT / ONG     | 2.493.600   | 220.000   | 220.000   | 280.000   | 0         | 0         | 3.443.600 |
|                          |         |                       |                   |             |           |           |           |           |           | 6.241.763 |
|                          |         |                       | TOTAL             | 5.219.952,2 | 5.462.745 | 5.687.336 | 5.979.131 | 5.983.631 | 6.233.763 |           |
| ÁGUA                     | 70.000  | 292.000               |                   | 0           | 70.000    | 0         | 0         | 0         | 0         | 362.000   |
| MEDICAMENTOS             | 30.000  | 133.000               |                   | 0           | 3.000     | 0         | 0         | 0         | 0         | 136.500   |
| BARRACAS                 | 0       | 1.475                 |                   | 0           | 15        | 2         | 8         | 0         | 0         | 1.570     |
| COLCHONETES              | 0       | 980                   |                   | 0           | 80        | 0         | 0         | 0         | 0         | 1280      |
| SACOS DE DORMIR          | 0       | 4.080                 |                   | 0           | 1.480     | 48        | 0         | 0         | 0         | 5.932     |
| ROUPAS                   | 5.050   | 8.100                 |                   | 0           | 5.000     | 50        | 0         | 0         | 0         | 15.270    |
| BIBLIAS                  | 3.000   | 0                     |                   | 0           | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |           |

Quadro 10: Quadro de Controle Diário das Distribuições.

Fonte: BRABATT 1/ 12º Contingente.

Também são atualizados os Dados Estatísticos de Ajuda Humanitária na página da Intranet do BRABATT (Figura 14).

| MISSÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA ESTABILIZAÇÃO NO HAITI<br>BATALHÃO DE INFANTARIA DE FORÇA DE PAZ<br>BATALHÃO HAITI – BRABATT 1 |                               |              |                      |
|--|-------------------------------|--------------|----------------------|
| G9 – AJUDA HUMANITÁRIA   |                               |              |                      |
| DADOS ATUALIZADOS EM: 09 Abr, desde 12 Jan 10  |                               |              |                      |
| MATERIAL DISTRIBUÍDO   | RESPONSÁVEL PELA DISTRIBUIÇÃO | QUANTIDADE   | TOTAL                |
| ALIMENTOS  | BRABATT 1                     | 857.163 kg   | 6.241.763 kg         |
|  | BRABATT 1 / US ARMY           | 1.941.000 kg |                      |
|  | BRABATT 1 / ONG               | 3.443.600 kg |                      |
| ÁGUA POTÁVEL   | BRABATT 1                     |              | 362.000 litros       |
| MEDICAMENTOS   |                               |              | 136.500 kg           |
| LONAS PLÁSTICAS  |                               |              | 7.200 m <sup>2</sup> |
| BARRACAS   |                               |              | 1.570 un             |
| SACOS DE DORMIR  |                               |              | 5.932 un             |
| ROUPAS   |                               |              | 15.270 kg            |
| COLCHONETES  |                               |              | 1.280 un             |
| BIBLIAS  |                               |              | 400 un               |

Figura 14: página da intranet (Dados Estatísticos de Ajuda Humanitária).

Fonte: BRABATT 1/ 12º Contingente.

### 7.2.3.3 Agendamento para retirada de ajuda humanitária e verificação de entidades

A G9 faz um planejamento semanal (agenda) para entrega das doações e para visita às entidades a serem cadastradas.

Na atividade de entrega das doações, devem ser atendidas, com prioridade, as entidades da lista A-1, porém, dependendo da situação, é autorizada pelo G9 a entrega às entidades das listas A-2 e E-1. O agendamento é feito por ligação telefônica para as entidades, com um ou dois dias de antecedência, dependendo da quantidade de material disponível para doação.

As visitas são realizadas às entidades da AOR para verificar como estão sendo desenvolvidos os seus trabalhos. São verificadas as instituições da lista A-1, mas, principalmente, às da lista B-1, para que seja constatada a legalidade e a possível transferência para a lista A-1.

No dia da entrega do material, deve ser preenchida a Requisição de Material (quadro 10), a ser entregue ao representante da entidade no momento da sua chegada à 9ª Seção. Após o recebimento da requisição pelo representante da entidade, é autorizado o seu deslocamento até o pátio (depósito de gêneros).

| REQUISIÇÃO DE MATERIAL |                 |             |                          | Nº                            |
|------------------------|-----------------|-------------|--------------------------|-------------------------------|
| DO:                    | TC AZEVEDO      | ENTIDADE    | QTDE DE PESSOAS          | Nº CORRESPONDENTE DA ENTIDADE |
|                        | CF MARCIO       |             |                          |                               |
|                        | MAJ SPANGENBERG | RESPONSAVEL |                          |                               |
|                        | MAJ ADRIAZOLA   |             |                          |                               |
| FORNECER               |                 | QUANTIDADE  | DATA: ____ / ____ / 2010 | VISTO: _____                  |
| ÁGUA                   |                 |             |                          |                               |
| ENLATADO (CARNE)       |                 |             |                          |                               |
| ENLATADO (SARDINHA)    |                 |             |                          |                               |
| ENLATADO (OUTROS)      |                 |             |                          |                               |
| SUCO                   |                 |             |                          |                               |
| ARROZ                  |                 |             |                          |                               |
| LEITE                  |                 |             |                          |                               |
| BISCOITO               |                 |             |                          |                               |
| ÓLEO                   |                 |             |                          |                               |
| MACARRÃO               |                 |             |                          |                               |
| FEIJÃO                 |                 |             |                          |                               |
| CESTAS BÁSICAS         |                 |             |                          |                               |
|                        |                 |             |                          |                               |
| MEDICAMENTOS           |                 |             |                          |                               |
|                        |                 |             |                          |                               |
| SACOS DE DORMIR        |                 |             |                          |                               |
| BARRACA                |                 |             |                          |                               |
| COLCHONETE             |                 |             |                          |                               |

Autorizado por quem? \_\_\_\_\_

Horário \_\_\_\_\_

Horário do Agendamento \_\_\_\_\_

AOR \_\_\_\_\_

SE A ENTIDADE PERTENCE À AOR DO BRABATT-I

Quadro 11: requisição de Material.  
Fonte: BRABATT 1/ 12º Contingente.

Cabe ressaltar, que todos os processos listados estão mapeados, o que permite a continuidade do processo quando há a substituição eventual de militares da G9. Existem, ainda, os seguintes documentos confeccionados, regularmente, pela Seção de Assuntos Civis:

- *Gender Report* (atividades de ajuda humanitária, envolvendo pessoas do sexo feminino); e

- *Quarterly CIMIC Report* (relatório trimestral, enviado à 9ª seção – U9, do QG da MINUSTAH).

### 7.2.3 Conclusão parcial

Constata-se que a Coordenação Civil-Militar ainda é bastante incipiente no Brasil, havendo conceitos diferentes nas poucas publicações sobre o assunto. No Haiti, a mudança constante da organização da Seção CIMIC demonstra como a ausência de uma doutrina e a constante mudança de cenário podem desorientar o preparo e o emprego da tropa.

Quanto à definição das atividades de Coordenação Civil-Militar, pode-se inferir que, atualmente, no Haiti, as atividades de CIMIC englobam a Ação Comunitária, as Atividades Especiais e a coordenação com ONG, OG e OI. Além disso, a CIMIC serve como ferramenta de apoio a algumas atividades governamentais, econômicas e de serviços públicos.

No que tange à NI do CCOPAB, verifica-se que alguns conceitos (como os conceitos de organizações civis; os princípios das relações civis-militares; as tarefas dos operadores CIMIC; a constituição da turma CIMIC; as funções básicas para a CIMIC; e as lições aprendidas) foram traduções ou adaptações do manual AJP-9 (CIMIC na OTAN) e dos manuais que orientam a doutrina canadense. Cabe ressaltar que conceitos utilizados em outros países podem ser aproveitados, mas não deve haver uma simples importação da doutrina, pois as características do brasileiro devem ser levadas em consideração. Ademais, o EB já possui princípios que estão de acordo com a CIMIC, conforme será visto na capítulo 9.

No entanto, usar como base as doutrinas da OTAN e do Canadá parece ser mais coerente do que utilizar a doutrina dos EUA, que tem participado de poucas missões de paz nos últimos anos.

As características desejáveis de um operador CIMIC também poderiam ser incluídas na publicação do CCOPAB, pois facilitaria a seleção de militares, em um momento em que ainda há carência de especialistas.

Verifica-se também que a ACISO não é considerada uma atividade de CIMIC. No entanto, pelos casos históricos analisados e o estudo da doutrina canadense, constata-se que procedimentos semelhantes à ACISO vêm sendo utilizados pelas equipes CIMIC. Além disso, as tropas brasileiras sempre fizeram ACISO no Haiti e, atualmente, essas atividades são coordenadas pela Seção de Assuntos Cívicos/CIMIC dos batalhões brasileiros. Cabe ressaltar que antes de cada Ação Cívico-Social, há necessidade da coordenação com líderes comunitários e órgãos governamentais.

Existem também procedimentos que estão sendo desenvolvidos pela tropa brasileira no Haiti e que não constam das diversas fontes de consulta. É o caso da classificação e catalogação de entidades civis e do controle da distribuição de doações a essas organizações. Essas práticas devem ser validadas e aperfeiçoadas ainda durante a fase de preparo dos contingentes, a fim de permitir um treinamento mais adequado à realidade e a atualização da Nota de Instrução do CCOPAB.

## 7.3 O DESENVOLVIMENTO DA DOCTRINA CIMIC NO EXÉRCITO BRASILEIRO

### 7.3.1 O Sistema de Doutrina Militar Terrestre

Segundo o manual MD35-G-01- Glossário das Forças Armadas:

A Doutrina Militar é um conjunto harmônico de ideias e entendimentos que define, ordena, distingue e qualifica as atividades de organização, preparo e emprego das Forças Armadas. Engloba ainda a administração, a organização e o funcionamento das organizações militares (MD 35-G-01).

Desse modo, constata-se que a doutrina é preponderante para o desempenho de um exército.

#### 7.3.1.1 Estudo das Instruções Gerais para a Organização e Funcionamento do SIDOMT (IG 20-13: 1999)

Segundo as IG 20-13, a doutrina no Exército Brasileiro é desenvolvida, basicamente, em dois níveis: estratégico e operacional.

A Doutrina Militar Terrestre, no nível estratégico, trata, predominantemente, das Políticas e Estratégias e é definida como “o conjunto de valores, de princípios gerais, de conceitos básicos, de concepções, de normas, de métodos e de

processos, que têm por finalidade orientar a organização, o preparo e o emprego do Exército".

As atividades do SIDOMT, desenvolvidas no nível estratégico, têm como produto final o Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX).

A Doutrina Militar Terrestre, no nível operacional, trata, predominantemente, de assuntos relacionados à Estratégia Operacional e à Tática, até o nível Teatro de Operações Terrestre (TOT), sendo definida como "o conjunto de valores, princípios gerais, conceitos básicos, concepções, normas, métodos e processos, que visam a definir a estrutura organizacional, o equipamento e a forma de combater da Força Terrestre".

As atividades do SIDOMT, desenvolvidas no nível operacional, têm como produtos finais:

- manuais de campanha - publicações que tratam das questões de doutrina, instrução e emprego das Organizações Militares da Força Terrestre;

- manuais técnicos - publicações que tratam de assuntos técnicos ou de questões relativas ao ensino, ao suprimento, à manutenção, ao funcionamento e ao manuseio de artigos de suprimento do Exército;

- quadros de organização (QO) - quadros demonstrativos das características de emprego, da estrutura organizacional, dos efetivos, das atribuições do pessoal e do material adotado para uma determinada organização;

- condicionantes doutrinárias e operacionais (CONDOP) - parâmetros que definem o emprego doutrinário do material e o desempenho esperado do mesmo, considerada a doutrina de emprego da Força Terrestre. Este documento é a base doutrinária para a elaboração dos Requisitos Operacionais Básicos (ROB); e

- Requisitos Operacionais Básicos - características de um material (armamento / equipamento) restritas aos aspectos operacionais.

Para a obtenção desses produtos, o sistema utiliza-se das seguintes atividades:

- Pesquisas Doutrinárias - atividades e/ou procedimentos que visam a obter subsídios para o desenvolvimento de novas concepções de combate, de novas organizações e de novos equipamentos/armamentos;

- Experimentações Doutrinárias - aplicações de documentos doutrinários em vigor (Manuais, QO e outros), com emprego de tropa e sob condições que simulem ao máximo as situações de combate, com a finalidade de comprovar, na prática, a



exequibilidade e a eficácia dos preceitos contidos naqueles documentos. Serão, em princípio, realizadas por meio de um trabalho conjunto entre OM Operacionais e Estabelecimentos de Ensino (EE).

- Seminários de Doutrina - atividades que visam a definir aspectos essenciais da doutrina, eliminando controvérsias e estabelecendo procedimentos comuns, envolvendo os órgãos interessados.

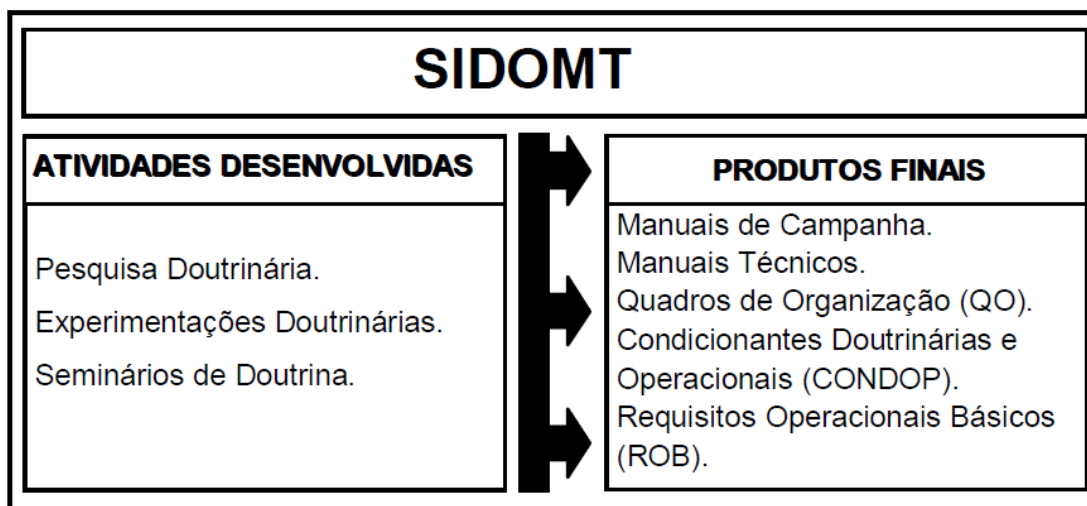


Figura 15: atividades do SIDOMT no nível operacional.

Fonte: IG 20-13 (Instruções Gerais para a Organização e Funcionamento do Sistema de Doutrina Militar).

O SIDOMT, no nível operacional, promove a consolidação e o desenvolvimento da doutrina, visando, sobretudo, o seu ajustamento constante às necessidades da F Ter. Assim, os objetivos do SIDOMT, neste nível, são:

- consolidar e desenvolver a doutrina segundo características próprias e autóctones;
- proporcionar, por intermédio do emprego intensivo de técnicas de investigação e estudos prospectivos, o desenvolvimento da doutrina;
- contribuir para a definição e obtenção de padrões de eficiência compatíveis com um exército moderno;
- obter unidade de doutrina no âmbito da Força Terrestre, buscando integrar-se com os sistemas de doutrina das demais Forças Singulares; e
- dinamizar todo o processo de planejamento, formulação e validação da Doutrina Militar Terrestre.

Os órgãos integrantes do SIDOMT são os seguintes:

- a. Órgão de Direção Geral.

- Estado-Maior do Exército - responsável pelo planejamento, orientação, coordenação e controle das atividades relativas ao SIDOMT.

b. Órgãos de Execução.

- Comando de Operações Terrestres e Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) - responsáveis pela coordenação e supervisão da execução dos projetos doutrinários a cargo dos órgãos subordinados.

- Comandos Militares de Área (C Mil A) - responsáveis pela execução dos projetos doutrinários estabelecidos pelo EME.

- Departamentos e Secretarias - responsáveis pela execução dos projetos de doutrina relativos a assuntos técnicos.

- Organização Militar para a Experimentação da Doutrina (OED) – designada pelo EME, ouvido o COTER, é responsável pela avaliação ou experimentação ou apoio de um projeto de doutrina da FT. São Unidades especialmente preparadas, dispondo de todas as facilidades necessárias, instalações, material e pessoal, com a missão de executar os trabalhos experimentais e ensaios práticos relacionados com as necessidades do SIDOMT;

- OM usuárias - organizações militares que aplicam os preceitos contidos nos documentos doutrinários e que colaboram na realimentação do sistema, por intermédio de observações e sugestões decorrentes da prática daqueles preceitos.

As diferentes atividades e eventos, dentro do sistema, estão grupados da seguinte forma:

| FASES   | DEFINIÇÃO   | NÍVEL       |
|---------|---|-------------|
| 1ª Fase | Concepção   | Estratégico |
| 2ª Fase | Planejamento<br>1. Coleta<br>2. Quadro de Situação da Doutrina (QSD)<br>3. Plano de Desenvolvimento da Doutrina (PDD) | Operacional |
| 3ª Fase | Formulação<br>1. Formulação propriamente dita<br>2. Avaliação<br>3. Aprovação   |             |
| 4ª Fase | Difusão   |             |
| 5ª Fase | Aplicação   |             |

Quadro 12: fases do SIDOMT.

Fonte: IG 20-13.

### 7.3.1.2 A situação atual do SIDOMT

Atualmente, a Seção de Doutrina da 3ª SCh/EME possui apenas doze oficiais responsáveis pelo estudo dos aspectos doutrinários dos assuntos, de acordo com o quadro abaixo:

| SISTEMA OPERACIONAL                     | SUBSISTEMA               | RESPONSÁVEL        |
|---|--------------------------|--------------------|
| Manobra                                 | Infantaria               | 1 Oficial Superior |
|   | Cavalaria                | 1 Oficial Superior |
|   | Aviação do Exército      | 1 Oficial Superior |
|   | Operações Espaciais      | 1 Oficial Superior |
| Apoio de Fogo                           | Artilharia de Campanha   | 1 Oficial Superior |
| Defesa Antiaérea                        | Artilharia Antiaérea     | 1 Oficial Superior |
| Logística                               | Material Bélico          | 1 Oficial Superior |
|   | Intendência              | 1 Oficial Superior |
| Mobilidade, Contramobilidade e Proteção | Engenharia de Combate    | 1 Oficial Superior |
|   | Engenharia de Construção | 1 Oficial Superior |
| Comando e Controle (C2) e Inteligência  | Comunicações             | 1 Oficial Superior |

Quadro 13: divisão das responsabilidades da seção de doutrina da 3ª SCh/EME.  
Fonte: 3ª SCh/EME.

Constata-se que pela organização atual, não há espaço para o desenvolvimento de doutrinas de assuntos que não se encaixem em um dos subsistemas apresentados. Segundo o relato de um oficial da Seção de Doutrina, a estrutura atual não permite o estudo de diversos temas importantes como a CIMIC. Devido a esse fato, a doutrina de Operações Psicológicas passou a ser desenvolvida pela 2ª Subchefia. Sendo assim, enquanto não há uma reformulação do SIDOMT, a doutrina CIMIC poderia ser desenvolvida pelo COTER – órgão responsável pelo preparo dos contingentes brasileiros.

Os Estabelecimentos de Ensino possuem seções de doutrina e, muitas vezes, acompanham a evolução de diversos assuntos no campo militar. Dentro desse contexto, está incluída a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, que prevê, em seus planejamentos, organizações ainda inexistentes no país, como as Brigadas de Infantaria Mecanizadas e os Batalhões de Assuntos Cíveis, dentre outros. Além disso, verifica-se que os trabalhos de pós-graduação feitos pelos alunos abordam assuntos inéditos que poderiam contribuir, de forma sistemática, para o

desenvolvimento da doutrina militar terrestre. No entanto, constata-se que as lições aprendidas nesses EE não são bem aproveitadas pelo SIDOMT, devido a sua estrutura atual.

Verifica-se que a comunicação entre os diversos órgãos responsáveis pelo desenvolvimento da doutrina é ineficaz e que a demanda por atualização da doutrina nos diversos setores é muito maior do que a capacidade dos órgãos para absorverem as mudanças e a evolução doutrinárias.

Sendo assim, pode-se afirmar que a atual estrutura do Exército Brasileiro não está apta para cumprir com eficácia todas as fases e subfases previstas nas IG 20-13.

De acordo com a Estratégia Braço Forte, a evolução do Exército até 2030 está relacionada ao aumento de suas capacidades operativas, representadas por um conjunto de fatores, nos quais a doutrina e o conhecimento atuam como vetores. Desse modo, constata-se que a modernização da Força Terrestre, por meio da criação de novas organizações militares e da aquisição de novos Meios de Emprego militar (MEM), não alcançará a eficiência visualizada sem a correspondente reestruturação do Sistema de Doutrina.

Desse modo, está sendo implantado o Programa de Modernização do Sistema de Doutrina Militar Terrestre. Os fatores determinantes da revisão e reestruturação do SIDOMT foram identificados pelos estudos conduzidos no decorrer da elaboração da Estratégia Braço Forte. Posteriormente, novos estudos foram realizados por ocasião do Seminário de Doutrina Militar Terrestre, em 2009, e pelo Estudo de Viabilidade, realizado em março de 2010.

O Programa SIDOMT está constituído por dois projetos: o Projeto de Revisão Sistêmica Organizacional (PRSO) e o Projeto de Revisão Doutrinária (PRD).

O PRSO, sob a supervisão da 3ª Subchefia/EME, será um trabalho de estado-maior desenvolvido por meio do Grupo de Trabalho ALFA (GT ALFA), com a participação de representantes das Subchefias do EME, dos Órgãos de Direção Setorial e Comandos Militares de Área. O PRSO terá como foco a revisão da estrutura organizacional do SIDOMT em todos os seus níveis.

O PRD, também sob a coordenação da 3ª Subchefia/EME, será um trabalho desenvolvido no âmbito do Estado-Maior do Exército, particularmente na Seção de Doutrina Militar Terrestre/3ª Subchefia-EME, por meio dos formuladores doutrinários

(GT BRAVO), tendo como foco principal a revisão e reavaliação dos assuntos doutrinários relacionados com os diversos Sistemas Operacionais da Força Terrestre.

### 7.3.2 Conclusão parcial

De acordo com o Glossário das Forças Armadas, a Doutrina Militar deve definir, ordenar, distinguir e qualificar as atividades de preparo das forças, englobando ainda a administração, a organização e o funcionamento das organizações militares.

No entanto, muitas vezes, o Exército é empregado em atividades relacionadas a assuntos sobre os quais a doutrina é inexistente ou incipiente, como é o caso da CIMIC.

O SIDOMT, apesar de ter sido elaborado após a experiência brasileira em Angola, não faz nenhuma referência ao aproveitamento das lições aprendidas nas OP. Isso explica porque, após seis anos de emprego da CIMIC no Haiti, não foi formulada uma doutrina sobre o tema. Atualmente, não existe um manual publicado sobre o assunto e o QCP da Seção CIMIC dos BRABATT tem mudado constantemente.

Assim, enquanto o Sistema não é reformulado, deve haver procedimentos específicos para que todo o aprendizado colhido nos exercícios e operações não seja perdido.

Nesse contexto, os diversos órgãos integrantes do SIDOMT (os contingentes, o CCOPAB, o COTER, o DECEX e o EME) devem ter condições de estabelecer um sistema de lições aprendidas e análise de cenários para que a Nota de Instrução do CCOPAB seja constantemente atualizada.

O COTER e o DECEX são órgãos responsáveis pela coordenação e supervisão da execução dos projetos doutrinários a cargo dos órgãos subordinados.

Assim, no caso específico do desenvolvimento da doutrina CIMIC, o COTER poderia indicar o CCOPAB para ser uma OED, pois a OM possui as facilidades necessárias para experimentar os trabalhos e ensaios práticos relacionados à necessidade do SIDOMT. Nesse caso, os BRABATT seriam as OM usuárias, encarregadas de aplicar os preceitos doutrinários (experimentação doutrinária), realimentando o sistema, por meio de observações e sugestões decorrentes da

prática. O DECEX poderia acompanhar o processo e contribuir com o envio de trabalhos sobre o tema ao COTER.

Quando o assunto é CIMIC, o desenvolvimento de uma doutrina é prioritário, pois a coordenação com os civis tem se constituído em uma ferramenta essencial na conquista do apoio da população. Ressalta-se que sua utilização na fase do “Peace Building” – que se aproxima no Haiti – será fundamental.

Desse modo, como ainda não existe uma doutrina CIMIC, torna-se primordial que a preparação não esteja focada somente no desempenho da tropa, mas também na formulação de uma doutrina de Assuntos Civis/CIMIC genuinamente brasileira.

#### 7.4 CONCLUSÕES SOBRE A DOCTRINA CIMIC

Pode-se afirmar que países com experiência em conflitos recentes têm dado grande importância ao tema CIMIC. Isso se deve à influência cada vez maior dos civis nas operações militares de qualquer natureza. Constata-se, ainda, que a doutrina nesses países muda constantemente, de acordo com as lições aprendidas.

No Brasil, a situação é bem distinta. O Exército ainda não desenvolveu uma doutrina sobre o assunto. Porém, com a participação brasileira na missão de paz no Haiti, os contingentes passaram a buscar soluções para coordenar com os civis de maneira eficaz. Cabe destacar que, graças à característica do combatente brasileiro, a atuação tem sido exitosa.

Assim, os militares dos contingentes passaram a compreender como a CIMIC é fundamental para que os objetivos militares sejam alcançados. No entanto, o SIDOMT não tem sido eficaz para desenvolver estudos sobre CIMIC e, após mais de 6 anos de missão, o Brasil ainda carece de uma doutrina sobre o tema.

A Coordenação Civil-Militar é hoje um instrumento valioso para a obtenção do apoio da população – que é, muitas vezes, o Centro de Gravidade nos conflitos recentes. Desse modo, torna-se imperativo que o Exército aproveite a experiência no Haiti para realizar estudos doutrinários sobre o assunto, pois, apesar de a tropa brasileira ser vocacionada ao trato com os civis, a falta de uma doutrina própria em CIMIC pode ser a causa de um futuro fracasso no cumprimento da missão.

## 8. O BRASIL NA MINUSTAH

### 8.1 BREVE HISTÓRICO

O envolvimento da ONU no Haiti iniciou em 1993, quando a *International Civilian Mission in Haiti* foi desdobrada. No entanto, não houve cooperação por parte das autoridades militares haitianas e a missão não teve sucesso. Em julho de 1994, o Conselho de Segurança autorizou o envio de uma Força Multinacional, composta por vinte mil militares, para: garantir a legitimidade do governo haitiano; manter um ambiente estável e seguro; e contribuir para o estabelecimento de leis no país. A força multinacional foi seguida por sucessivas missões de paz das Nações Unidas, de 1994 a 2001.

Em 2000, o Presidente Jean-Bertrand Aristide reivindicou sua vitória nas eleições presidenciais, cuja participação popular mal passou de 10 por cento dos eleitores. A oposição e os membros da comunidade internacional contestaram os resultados e acusaram o governo de manipulá-los. Posteriormente, o diálogo entre o Governo e a oposição foi interrompido. Ao final de 2003, houve um movimento pela renúncia de Aristide. A Comunidade do Caribe (CARICOM) se ofereceu para mediar o impasse, no início de 2004. Foi confeccionado, com a ajuda da União Européia e dos EUA, um Plano de Ação, mas este foi rechaçado pela oposição.

No início de fevereiro de 2004, conflitos armados eclodiram na cidade de Gonaives, e, nos dias seguintes, os combates se espalharam para outras cidades. Gradualmente, os insurgentes assumiram o controle de grande parte do norte do país. Apesar dos esforços diplomáticos, a oposição armada ameaçou marchar sobre a capital haitiana. Em 29 de fevereiro, o Sr. Aristide deixou o país. Sua carta de renúncia foi lida pelo primeiro-ministro, Yvon Neptune. Poucas horas depois, Bonifácio Alexandre, presidente do Supremo Tribunal Federal, foi empossado como presidente interino, em conformidade com as normas constitucionais da sucessão. Gradualmente, os insurgentes assumiram o controle de grande parte do norte do país. Apesar dos esforços diplomáticos, a oposição armada ameaçou marchar sobre a capital haitiana e, em 29 de fevereiro, o Sr. Aristide deixou o país. Sua carta de renúncia foi lida pelo primeiro-ministro, Yvon Neptune e, poucas horas depois, Bonifácio Alexandre, presidente do Supremo Tribunal Federal, foi empossado como presidente interino, em conformidade com as normas constitucionais da sucessão. Na noite de 29 de Fevereiro, o Representante

Permanente do Haiti junto às Nações Unidas apresentou o pedido de assistência do presidente interino, incluindo a autorização para o envio de tropas internacionais para o Haiti. Nos termos do referido pedido, o Conselho de Segurança aprovou a resolução 1529 (2004), que autorizou o desdobramento da Força Multinacional Provisória – comandada pelos EUA.

Tal como previsto pela referida resolução e com base nas conclusões da equipe de estabilização multidisciplinar, que visitou o país em março de 2004, o Secretário-Geral recomendou a criação de uma operação de estabilização multidimensional, a ser conhecida como a Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti – MINUSTAH.

O Brasil foi convidado a assumir o Comando do Componente Militar da Missão e, desde então, a função de *Force Commander* vem sendo desempenhada por um oficial-general do Exército. Em resposta à consulta da ONU para emprego de tropas brasileiras no Haiti, o Exército também posicionou-se favoravelmente, enviando uma brigada de força de paz – Brigada Haiti –, com estrutura flexível, capaz de acomodar outras subunidades estrangeiras

Na sequência das providências decorrentes da decisão de participar da MINUSTAH, uma equipe de 11 oficiais seguiu para o Haiti, em março de 2004, para realizar um reconhecimento pormenorizado em todas as Expressões do Poder, que serviria de base para o detalhamento da organização da Brigada Haiti. Após vencer as dificuldades iniciais, a Brigada Haiti foi estruturada com base no 19º Batalhão de Infantaria Motorizado, reforçada por elementos do Corpo de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil e por um representante da Força Aérea Brasileira, totalizando 1200 militares. No dia 29 de maio de 2004, a Brigada seguiu para a área da missão, já com alguns de seus elementos precursores desdobrados, previamente, naquele país amigo. Imediatamente iniciou-se o planejamento para a substituição da Força Interina Multinacional, integrada pelos Estados Unidos da América, Canadá, França e Chile, que antecedeu à implantação da MINUSTAH. A Brigada entrou em ação exatamente um mês após a sua chegada ao Haiti, tendo como área de responsabilidade quase todo o território daquele país, em razão da carência de outras tropas internacionais. Desde o início, os militares cumpriam as tarefas estabelecidas pela Resolução nº 1542/2004 do Conselho de Segurança da ONU, relacionadas à segurança.



Em maio de 2005, com o 3º Contingente, o perfil da tropa brasileira foi alterado, sendo a Brigada Haiti substituída por um Batalhão de Infantaria de Força de Paz, também chamado de BRABATT, com um efetivo de mil e cinquenta militares.

No mesmo ano, a Engenharia do Exército juntou-se ao batalhão, com o efetivo inicial de 150 homens (uma companhia). Em 2008, devido à mudança do cenário na missão e a maior necessidade dos trabalhos dos engenheiros, foi aprovado pelo governo o aumento do efetivo da companhia para 250.

Após o terremoto de 12 janeiro de 2010, o Conselho de Segurança da ONU, por meio da Resolução 1908, de 19 de janeiro de 2010, aumentou o efetivo da MINUSTAH para apoiar o imediato restabelecimento, a reconstrução e os esforços para alcançar a estabilidade. Assim, o Congresso Nacional aprovou o envio de mais 1300 militares brasileiros, sendo 900 enviados imediatamente. Este efetivo compõe o BRABATT 2 e sua missão é atuar na segurança, na distribuição de água e alimentos, no atendimento a feridos e desabrigados e na reconstrução da infraestrutura.

Atualmente, o efetivo brasileiro na MINUSTAH é de 2196 militares – o maior efetivo de tropas fora do país, desde a 2ª Guerra Mundial. Há seis anos, portanto, a Nação brasileira empenha-se em enviar uma força militar terrestre ao exterior, o que exige a integração de esforços de diversos órgãos das Forças Armadas e de outros setores do governo nas diversas fases que compõem a participação de tropa brasileira em uma missão de paz. No decorrer dessa destacada missão de assegurar um ambiente seguro e estável no Haiti, é fundamental a participação de alguns órgãos do Exército Brasileiro na composição, no apoio e no acompanhamento da atuação da tropa brasileira em território haitiano.

## 8.2 O PAPEL DO GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO (GAB CMT EX)

O Gabinete do Comandante do Exército, por intermédio de sua Assessoria de Pessoal, é o responsável pela seleção de militares do Exército Brasileiro para funções específicas do contingente e pela preparação administrativa dos integrantes da missão. O processo seletivo abarca as funções de Comandante e Subcomandante dos Batalhões Brasileiros (BRABATT 1 e 2) e da Companhia de Engenharia (ENGCOY), médicos e dentistas, Oficial de Patrimônio e seu Auxiliar,

Oficial CIMIC e seu Auxiliar, Assessor Jurídico e intérpretes de francês e inglês. A preparação administrativa promovida pelo Gab Cmt Ex compreende:

- o cadastramento de todo o contingente no Sistema Seleção, ferramenta desenvolvida pela Seção de Telemática do Gab Cmt Ex, que permite a geração automática da documentação necessária à implantação de todos os militares do contingente no Sistema de Retribuição no Exterior;

- a confecção dos passaportes oficiais no Ministério das Relações Exteriores (MRE);

- a obtenção do visto de trânsito na Embaixada dos EUA para permitir ao contingente a entrada naquele país quando em viagem ao Brasil ou para possibilitar uma eventual evacuação da área da missão; e

- o pagamento das ajudas de custo de ida e de volta da missão.

Cabe ressaltar que, devido às dificuldades da seleção de pessoal, nem sempre a seleção é feita nas condições ideais. Por exemplo, a seleção do chefe e do adjunto da seção CIMIC do BRABATT 2, que será desdobrado em agosto de 2010, foi feita pelo próprio Comando Militar de Área e um dos adjuntos não é habilitado no idioma inglês – o que seria desejável.

### 8.3 O PAPEL DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (EME)

O Estado-Maior do Exército, por delegação do Comandante do Exército, coordena com o Ministério da Defesa todos os assuntos relacionados às missões de paz de interesse da Força Terrestre. Em sua estrutura, possui uma Seção de Missões de Paz, na 5ª Subchefia, responsável pela centralização dos assuntos relacionados às solicitações de envio de tropa do Exército Brasileiro para esse tipo de missão. Esta seção trabalha integrada com a 3ª Subchefia – responsável pela elaboração do Quadro de Organização, ou seja, a Base Doutrinária, a Estrutura Organizacional, o Quadro de Cargos (QC) e o Quadro de Dotação de Material (QDM) das Organizações Militares de Força de Paz (OM F Paz), de acordo com as estruturas contidas nas diretrizes do MD, em função de solicitações advindas da ONU ou de outros organismos internacionais. Cabe ao EME, ainda, assessorar a Missão Permanente do Brasil junto à ONU, no que concerne às negociações necessárias ao estabelecimento dos Memorandos de Entendimento (MOU) das Organizações Militares brasileiras que venham a integrar missões de paz da ONU.

Desde o início da participação do Exército Brasileiro com tropa na MINUSTAH, o EME tem as seguintes atividades sob a sua responsabilidade:

- acompanhamento dos processos de reembolso da ONU ao Governo Brasileiro (individuais e de tropa);
- realização do acompanhamento doutrinário do emprego da tropa e do material do Exército Brasileiro na missão;
- estudo e formulação dos pareceres para atender às necessidades de reajuste na estrutura organizacional (pessoal e material) dos contingentes a serem desdobrados no Haiti, baseados nas experiências e no desempenho (lições aprendidas com as tropas empregadas);
- coordenação com o MD das medidas relativas aos rodízios da tropa e ao envio de militares do Exército Brasileiro designados para viagens oficiais ao Haiti;
- proposta, ao Comandante do Exército, dos Comandos Militares de Área responsáveis pela estruturação dos contingentes dos Batalhões de Infantaria de Força de Paz Haiti e da Companhia de Engenharia de Força de Paz Haiti;
- acompanhamento das ações dos Órgãos de Direção Setorial, para o atendimento das necessidades logísticas das OM F Paz; e
- acompanhamento das ações de desmobilização de pessoal e definição do destino final de materiais desmobilizados.

Atualmente, a 3ª Subchefia do EME possui o efetivo de apenas doze oficiais, tendo dificuldades para cumprir a sua missão de realizar o acompanhamento doutrinário e os reajustes na estrutura organizacional do contingente. Essas missões têm sido cumpridas parcialmente pelo Comando de Operações Terrestres e pelo CCOPAB.

#### 8.4 O PAPEL DO COTER

De acordo com o Sistema de Planejamento do Exército, o COTER é o órgão central do Sistema Operacional do Exército Brasileiro, sendo responsável pelo preparo e pelo emprego da Força Terrestre. O COTER, em seu regulamento, estabelece como suas atribuições, além de outras, orientar e acompanhar o preparo e o emprego, e conduzir a avaliação de tropa do Exército para as missões de paz. De acordo com a Portaria nº 020 - EME, de 10 Mar 06, o COTER é o grande planejador e coordenador das diversas fases de uma missão de paz.

A participação do COTER inicia com o assessoramento ao Estado-Maior do Exército e ao Gabinete do Comandante do Exército para a escolha do Comando Militar de Área que será o responsável pela estruturação e pela execução do treinamento específico da tropa. Também cabe ao COTER a expedição da Diretriz de Preparação Específica de Tropa para Missão de Paz e a reunião inicial do preparo, sempre realizada na sede do C Mil A responsável.

O COTER considera como premissas:

- sempre procurar o aprimoramento e/ou desenvolvimento da doutrina de Força de Paz (Operações Psicológicas; Coordenação Civil-Militar; táticas, técnicas e procedimentos em missões de paz);
- aproveitar a oportunidade para o adestramento dos Sistemas Operacionais de Combate (Manobra; Logística; Inteligência; Comando e Controle; Mobilidade, Contramobilidade e Proteção);
- motivar o pessoal, mostrando a importância da participação em uma operação internacional de paz como "mola propulsora" do sucesso do Exército;
- disseminar, em âmbito nacional, as experiências adquiridas neste tipo de missão; e
- manter, em destaque, a missão primeira da Força (Defesa da Pátria e a Garantia dos Poderes Constitucionais, da Lei e da Ordem).

As atividades atinentes ao preparo e emprego são conduzidas pela 3ª Subchefia do COTER, principalmente pela Divisão de Missão de Paz (Div Mis Paz). Dentre as atribuições da Div Mis Paz, podemos citar:

- orientar, acompanhar e avaliar todas as atividades concernentes ao preparo e à desmobilização dos contingentes para missões de paz;
- acompanhar as atividades do emprego por intermédio do Grupo de Acompanhamento e Apoio às Missões de Paz no âmbito da Força Terrestre;
- orientar o planejamento, a condução e a avaliação do preparo dos militares selecionados para participarem de missões individuais em operações de paz;
- analisar e aprovar propostas de cursos e estágios a serem desenvolvidos pelo Centro de Instrução de Operações de Paz, Organização Militar vinculada ao COTER para o preparo de contingentes e integrantes de missões de paz individuais;
- contribuir para a pesquisa e o desenvolvimento da doutrina de emprego da Força Terrestre no tocante às operações de paz; e

- gerenciar os recursos destinados ao preparo, ao emprego e à desmobilização de contingentes, bem como aqueles alocados ao preparo dos militares indicados para missões individuais nas operações de paz.

Para atender às demandas previstas, a Div Mis Paz está estruturada conforme o organograma a seguir:



Figura 16: organograma da Divisão de Missão de Paz do COTER.  
Fonte: COTER.

Hoje, a Div Mis Paz não possui capacidade para cumprir todas as suas missões nas melhores condições. Verifica-se que o foco está no preparo e o emprego, ficando em segundo plano o desenvolvimento da doutrina por meio das experiências adquiridas. Apesar de existir um Sistema de Lições Aprendidas no COTER – o SISLAPAZ – este ainda é incipiente e encontra-se desatualizado (a última lição aprendida foi lançada em outubro de 2009). Desse modo, o sistema não é utilizado pelos diversos órgãos e OM responsáveis pelo preparo, pelo emprego e pelo desenvolvimento da doutrina (EME, COTER, Departamento de Engenharia de Construção - DEC, CCOPAB e Contingente).

Assim, no que tange à Coordenação Civil-Militar, as informações sobre os diversos atores civis, as lições aprendidas e as eventuais mudanças de cenário não são enviadas, de maneira sistemática, pelos contingentes ao COTER ou qualquer outro órgão da F Ter.

## 8.5 O PAPEL DO CCOPAB

Nas primeiras participações do Brasil com tropas em missões de paz, os contingentes brasileiros não dispunham de um centro de instrução que apoiasse a execução do preparo. Posteriormente, coube à 5ª Subchefia do Estado-Maior do Exército o encargo de planejar o treinamento e o adestramento dos contingentes. Em 2001, foi criado, na Divisão de Missão de Paz do Comando de Operações

Terrestres, o Centro de Preparação e Avaliação para Missões de Paz do Exército Brasileiro, com a missão de orientar o preparo de todos os militares brasileiros designados para integrarem missões de paz.

A Resolução 44/49, da Assembléia Geral das Nações Unidas (AGNU), de 08 de dezembro de 1989, sobre a "Revisão abrangente da questão das Operações de Paz em todos os seus aspectos", encorajou os Estados-Membros a organizarem-se no estabelecimento de programas de treinamento para militares e civis, tendo em vista seu emprego em operações de paz. A reunião do IV Comitê da AGNU, ocorrida em 04 de outubro de 2005, na qual discursou o Conselheiro Militar da Missão Permanente do Brasil junto à ONU, aprofundou a questão e enfatizou o compromisso dos diversos Estados-Membros em dedicar mais esforços para aprimorar o treinamento para as operações de paz. Em decorrência desses eventos e em face da crescente mobilização internacional no sentido de criar estruturas que possibilitem a prática e a disseminação de normas e lições aprendidas, o Exército Brasileiro criou, por meio da Portaria do Comandante do Exército Nr 090, de 23 de fevereiro de 2005, o Centro de Instrução de Operações de Paz (CI Op Paz). O CI Op Paz iniciou suas atividades no contexto do compromisso internacional assumido em 2004, relativo à participação brasileira na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH). Na ocasião, teve a incumbência de conduzir o preparo da então Brigada Haiti, 3º Contingente, integrado pela 9ª Brigada de Infantaria Motorizada. Instalou-se provisoriamente no aquartelamento do 57º Batalhão de Infantaria Motorizado/ Regimento Escola de Infantaria, a Unidade-base daquele contingente para a formação do Batalhão Haiti. Assim sendo, após a criação do CI Op Paz, os contingentes passaram a contar com um maior suporte doutrinário, orientações e ensinamentos práticos, frutos de uma sistematização da instrução e do contato direto com instrutores participantes de diversas missões de paz. Nesta oportunidade, foi dada maior ênfase nas técnicas adequadas ao Mandato da MINUSTAH. Em junho de 2010, a OM teve seu nome e sua estrutura modificados, passando a se chamar Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB).

A missão do CCOPAB é participar da preparação de contingentes; preparar observadores militares e oficiais de estado-maior; contribuir para a pesquisa e a doutrina; planejar e conduzir cursos e estágios; cooperar com os estabelecimentos de ensino; participar da avaliação de militares e tropas; preparar militares designados para cursos; e cooperar com as Forças Auxiliares. Com isso, objetiva-se

que todos os elementos envolvidos possam bem representar o Brasil nas diversas missões para as quais foram designados.

O CCOPAB é uma organização militar diretamente subordinada ao Ministério da Defesa (MD). A Unidade é vinculada ao Comando de Operações Terrestres para efeito de planejamento, orientação e supervisão das atividades de instrução e adestramento, bem como ao Departamento de Educação e Cultura do Exército para efeito de orientação técnico-pedagógica. É um estabelecimento de ensino que conta em sua organização com uma Divisão de Ensino, uma Divisão Administrativa e uma Companhia de Comando e Apoio.

No decorrer do ano, o CCOPAB realiza diversos cursos e estágios destinados a civis e militares:

- Estágio de Preparação de Comandante de Organização Militar e Estado-Maior Combinado para Missões de Paz: destina-se à preparação dos oficiais já designados para exercerem funções específicas de comandante de Organização Militar e Estado-Maior em missões de paz.

- Estágio de Preparação de Líderes de Pequenas Frações em Missões de Paz: objetiva preparar os oficiais já designados para exercerem o comando de pequenas frações em missões de paz.

- Estágio de Preparação para Missões de Paz: visa preparar oficiais das Forças Armadas e das Polícias Militares designados para missões de paz (observadores militares, oficiais de ligação e membros de estados-maiores).

- Curso de Preparação para Jornalistas em Áreas de Conflitos: destina-se à preparação de profissionais da mídia para exercerem suas funções em ambientes hostis. No Curso, o aluno aprende a identificar situações de risco, adotar procedimentos de segurança, identificar direitos, deveres, imunidades e fatores de estresse relativos ao desempenho de seu trabalho jornalístico sob condições adversas.

- Curso de Desarmamento, Desmobilização e Reintegração: curso destinado a militares das Forças Armadas, policiais e civis que realizam trabalhos ligados ao tema. A equipe de instrutores é composta por integrantes do CI Op Paz e por convidados estrangeiros com larga experiência no assunto.

- Curso para “Senior Mission Leaders”: visa preparar a alta liderança das Operações de Manutenção de Paz, incluindo os comandantes de força militar,

chefes de polícia e lideranças civis. Essa atividade é normalmente realizada em conjunto com o Departamento de Operações de Manutenção da Paz da ONU.

- Estágio CIMIC: foi criado em 2009, devido ao aumento da demanda e da importância das operações CIMIC. Visa preparar os militares que, devido às suas funções, têm a missão de coordenar atividades com os diversos atores civis no Haiti.

O CCOPAB tem a seguinte visão de futuro:

- ser um centro reconhecido internacionalmente pela excelência no preparo de recursos humanos para as operações de paz;

- ser um facilitador da integração e da cooperação entre os diversos atores que participam em missões de paz multidimensionais;

- criar uma estrutura de gestão do conhecimento que facilite a difusão e o intercâmbio doutrinários sobre assuntos relativos às operações de paz; e

- ser um instrumento facilitador do ensino do idioma inglês (língua oficial da ONU), sob a orientação do Centro de Estudos de Pessoal/ DECEX, com foco nas operações militares.

A criação do CCOPAB possibilitou o aperfeiçoamento do preparo das tropas brasileiras enviadas para as diversas missões de paz. No entanto, verifica-se que, no campo da doutrina, sua missão se confunde com a da Div Mis Paz do COTER, comprovando a inexistência de um sistema integrado para aproveitamento da MINUSTAH para a formação ou a atualização da doutrina militar terrestre.

Quanto à preparação, cabe ressaltar que esta pode ser aprimorada, se houver um aproveitamento, em tempo real, das lições aprendidas e um melhor acompanhamento das mudanças de cenário.

## 8.6 A PARTICIPAÇÃO BRASILEIRA

O Brasil possui o maior efetivo dentre as tropas integrantes da MINUSTAH e vem desempenhando papel capital para a consecução das tarefas pertinentes ao componente militar. Diante dos cenários vivenciados no início da missão, nos quais a ameaça à estabilidade ditava o ritmo das operações, as tropas brasileiras, por meio de uma combinação de operações militares e de ações cívico-sociais meticulosamente planejadas e executadas, foram fundamentais para a pacificação das áreas de Bel Air, Cité Militaire e Cité Soleil. Essas localidades eram consideradas redutos críticos da capital Porto Príncipe e estavam, até então, dominadas por gangues, que foram neutralizadas, perdendo sua liberdade de ação.



Após a conquista da estabilidade, criou-se o espaço para a atuação de organismos da Organização das Nações Unidas, do governo do Haiti e de ONG, beneficiando enormemente a população carente das comunidades do Haiti. Após o desastre no Haiti, em janeiro de 2010, o Brasil, prontamente, aumentou o seu efetivo naquele país. Para isso, utilizou os militares que já haviam servido na MINUSTAH em anos anteriores. Nos dias atuais, quando o esforço das ações do BI F Paz Haiti se concentra na manutenção da estabilidade e no provimento de ações humanitárias em benefício da população, suas atividades têm se caracterizado por operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), executadas em conjunto com a Polícia Nacional do Haiti (PNH). O objetivo dessas operações é diminuir a criminalidade em áreas sensíveis e avivar a presença da tropa, aumentando a sensação de segurança da população e as ações assistenciais, desencadeadas nas áreas mais necessitadas e durante calamidades. Algumas ações executadas pelos BRABATT 1 e 2 atualmente merecem destaque, como:

- operações de cerco e vasculhamento, e patrulhas a pé, motorizadas e/ou mecanizadas, realizadas diariamente em conjunto com a Polícia Nacional Haitiana (PNH);
- presença em Pontos Estáticos (*static points*) e Pontos de Controle (*check points*);
- patrulhas marítimas em conjunto com a Guarda Costeira do Haiti;
- operações aéreas de reconhecimento; e
- atividades humanitárias e cívico-sociais, como distribuição de água, alimentos e material escolar; atendimento médico de emergência e realização de projetos que buscam o resgate e o desenvolvimento da cidadania, dentre eles: treinamento de grupos comunitários de emergência, implantação de um Gabinete Odontológico e uma Clínica Médica em Cité Soleil e projetos ambientais.

O sucesso da atuação do BI F Paz Haiti pode ser verificado pela grande empatia existente entre a população e o soldado brasileiro, conquistada por meio da atuação profissional calcada no fiel atendimento aos princípios que orientam as ações das forças militares em operações de paz. Valiosas “lições aprendidas” são extraídas do emprego do BI F Paz Haiti na MINUSTAH. A missão tem representado uma grande contribuição para a evolução de todos os sistemas operacionais da Força Terrestre, como, por exemplo, o aprimoramento das técnicas de operações urbanas, aplicadas com êxito em atividades de Garantia da Lei e da Ordem em

território nacional; do sistema logístico combinado para o apoio a operações internacionais; do sistema de Comando e Controle, que passa a potencializar a capacidade de comunicação das tropas e permitir o acompanhamento das operações em tempo real, e do emprego integrado de Operações Psicológicas, Comunicação Social, Inteligência e Coordenação Civil-Militar. Por também contar com um Pelotão de Fuzileiros do Paraguai, um Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais, com oficiais das Forças Armadas brasileiras e estrangeiros em seu Estado-Maior, o emprego do BRABATT 1 também tem se constituído em uma importante oportunidade para o aperfeiçoamento da participação do Exército em Operações Conjuntas e Multinacionais. Por fim, o sistema de mobilização do Batalhão, ao contemplar todos os Comandos Militares de Área do Brasil, por rodízio, gera singular comprometimento de todo o Exército com a operação, permitindo disseminar e padronizar a experiência adquirida e, em uma visão mais ampla, evoluir a mentalidade operacional da Força Terrestre.

A Engenharia Militar Brasileira é representada no Haiti pela Companhia de Engenharia de Força de Paz (Cia E F Paz Haiti), criada em 2005, após negociações entre representantes do Governo Brasileiro e da Organização das Nações Unidas (ONU). A missão da Cia E F Paz Haiti é proporcionar o apoio de engenharia em trabalhos de construção de campanha, de instalações e de proteção para os contingentes de Força de Paz em todo o país. Alicerçada nessa concepção, a Companhia abrange uma variada gama de possibilidades, das quais é possível destacar:

- reconhecimentos especializados de engenharia;
- reparação, reforma, melhoramento, adaptação e construção de instalações;
- reparação, conservação, melhoramento e construção de estradas, aeródromos e pontes;
- trabalhos de infraestrutura;
- destruição e neutralização de munições, explosivos e engenhos falhados;
- construção de bueiros e outros sistemas de drenagem;
- desobstrução, com remoção de entulhos, escombros e carcaças; reparação e manutenção das vias de circulação, em apoio à mobilidade, à segurança das tropas da Força de Paz da ONU e às ações humanitárias;
- resgate às vítimas do terremoto;
- reparação, manutenção e construção de helipontos; e

- assistência técnica de engenharia aos contingentes da Força de Paz.

A Cia E F Paz Haiti tem a característica de poder ser mobilizada e desmobilizada para atender as necessidades em qualquer parte do Haiti.

O treinamento dos militares selecionados para os contingentes da Cia E F Paz Haiti é realizado durante quinze semanas sob a coordenação do Departamento de Engenharia e Construção e com o apoio do CCOPAB. O preparo descentralizado acontece nas primeiras onze semanas nas organizações militares de Engenharia, localizadas em todo o País, onde são ministradas as instruções operacionais, os módulos de instrução da ONU e as instruções técnicas que preparam os especialistas da Engenharia. Nas últimas quatro semanas, a tropa é concentrada no 9º Batalhão de Engenharia de Combate, em Aquidauana-MS, onde realiza os Exercícios Básico e Avançado de Operação de Paz. Ao longo desses cinco anos, sob os auspícios da ONU, o Exército Brasileiro tem cumprido a honrosa missão de levar ao povo haitiano as condições ideais para a manutenção e a consolidação da paz. Paralelamente ao cumprimento de suas atividades militares, a tropa brasileira realiza trabalhos humanitários, a fim de melhorar as condições de vida dos irmãos haitianos, bem como implementa condições para o desenvolvimento sustentável daquele país. Ressalta-se que, após o terremoto de janeiro de 2010, houve uma sobrecarga de trabalhos e foi necessário estabelecer prioridades.

Nesse contexto, destaca-se a realização de pequenas obras de interesse público, que buscam ganhar a confiança da população local. Os contingentes brasileiros têm implementado os Projetos de Impacto, trabalhos que empregam mão de obra local. A abertura de poços artesianos, o reparo e o asfaltamento de ruas e estradas, além da reforma de praças e a melhoria de escolas integram a lista dos projetos desenvolvidos pela Companhia de Engenharia de Força de Paz. Constatase, portanto, que todos esses trabalhos têm ajudado no conforto, na operacionalidade e na proteção das 25 Unidades militares e policiais, além das diversas seções e departamentos, que compõem a MINUSTAH. A participação da Engenharia no Haiti tem sido uma excelente oportunidade de treinamento especializado da tropa, incluindo as ações CIMIC – muito executadas devido às características peculiares da referida arma.

## 8.7 CONCLUSÃO PARCIAL

O Exército Brasileiro tem evoluído bastante no preparo, no emprego e na desmobilização dos contingentes brasileiros. Verifica-se, no entanto, que são vários os órgãos que participam direta ou indiretamente desse processo – o que dificulta a coordenação e a comunicação.

O Gabinete do Comandante do Exército é o responsável pelo processo seletivo, abarcando, inclusive, a seleção do Oficial CIMIC e do seu auxiliar. O EME, por meio das 3ª e 5ª Subchefias, é responsável pela centralização dos assuntos relacionados às solicitações de envio de tropa do Exército Brasileiro para esse tipo de missão, elaborando o Quadro de Organização, de acordo com as estruturas contidas nas diretrizes do MD, em função de solicitações advindas da ONU ou de outros organismos internacionais.

O COTER é o responsável pelo preparo dos batalhões brasileiros, enquanto o DEC coordena o treinamento dos militares selecionados para os contingentes da Cia E F Paz. Em ambos os casos, existe o apoio do CCOPAB durante todo o processo de preparação.

No que tange à Coordenação Civil-Militar, as informações sobre os diversos atores civis, as lições aprendidas e as eventuais mudanças de cenário não são enviadas pelos contingentes ao COTER ou ao CCOPAB, de maneira sistemática. Desse modo, verifica-se que a preparação poderia ser ainda melhor se houvesse um canal de comunicação mais eficaz entre os diversos órgãos ligados ao preparo e emprego das tropas brasileiras em OP.

Cabe ressaltar, ainda, que o preparo pode ser aprimorado, se houver um aproveitamento, em tempo real, das lições aprendidas e um melhor acompanhamento das mudanças constantes de cenário.

A criação do CCOPAB possibilitou o aperfeiçoamento do preparo das tropas brasileiras enviadas para as diversas missões de paz. No entanto, verifica-se que, no campo da doutrina, sua missão se confunde com a da Div Mis Paz do COTER, comprovando a inexistência de um sistema integrado para o aproveitamento da missão de paz como laboratório – facilitador da formação e atualização da doutrina militar terrestre.

Assim, pode-se afirmar que a atual estrutura do Exército, voltada ao planejamento e condução do preparo para missões de paz, deve ser aprimorada para que haja uma preparação mais eficaz dos contingentes. Do mesmo modo,

verifica-se que a experiência adquirida nas missões de paz, principalmente nos assuntos pouco explorados na F Ter (como CIMIC), deve ser melhor aproveitada dentro do Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT).

Ressalta-se que, caso isso não ocorra, as consequências para as tropas brasileiras podem ser negativas, pois a Coordenação Civil-Militar é, atualmente, um fator determinante para o sucesso das forças militares em operações de paz.

## **9 A PREPARAÇÃO DO CONTINGENTE BRASILEIRO EM CIMIC**

### **9.1 A PREPARAÇÃO BÁSICA**

A preparação básica em CIMIC refere-se aos conhecimentos passados sobre o assunto aos militares durante a carreira, desde a época de formação.

#### **9.1.1 CIMIC nos Estabelecimentos de Ensino (EE)**

Ao analisar os Planos de Disciplina (PLADIS) da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), constatou-se que, atualmente, nenhum desses estabelecimentos estabelece o ensino de CIMIC ou de Assuntos Cívicos.

No entanto, estão inseridos alguns assuntos importantes para a coordenação civil-militar. São eles:

- Direito Internacional Humanitário (emprego das Forças Armadas, responsabilidades dos comandantes e aplicação das regras de comportamento em ação);
- Organismos Internacionais (estrutura e funcionamento);
- Operações Psicológicas;
- Fundamentos do Direito Internacional;
- Gerenciamento de Crise; e
- Operações de Paz.

Além disso, a EsAO, em seu programa de palestras, prevê três tempos para o assunto. Em 2010, o palestrante convidado possuía experiência no tema, por ter sido o Chefe da Seção de Assuntos Cívicos do BRABATT e por ter cursado o Curso de Assuntos Cívicos nos EUA.

Na ECEME, no Exercício Conjunto AZUVER, que conta com a presença de instrutores e alunos da ECEME, da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR) e da Escola de Guerra Naval (EGN), é prevista uma seção de Assuntos Cívicos no EM conjunto. Desse modo, os alunos já planejam as operações levando em conta a presença dos não-combatentes e das diversas ONG e OI.

### 9.1.2 O assunto CIMIC nos exercícios militares

A partir do Seminário de Assuntos Cívicos, realizado em 2008, o Ministério da Defesa passou a dar maior importância ao tema. Assim, os planejamentos nos exercícios conjuntos passaram a levar em conta as considerações cívicas.

Na Operação Laguna, realizada em 2009, o planejamento de Assuntos Cívicos previu a coordenação com OG, o estabelecimento de ACISO e, ainda, o estabelecimento de Centro de Controle de Evacuados (CCE) e de Locais de Destino Seguro (LDS). Foram confeccionados documentos para o controle da evacuação dos não-combatentes, como a Ficha Registro de Evacuados, o Cartão de Controle de Evacuado e o Termo de Recusa de Evacuação.

Nos planejamentos dos exercícios da F Ter, a Coordenação Civil-Militar, de um modo geral, ainda não é levada em consideração.

### 9.1.3 Cursos e Estágios sobre CIMIC

Atualmente, o estágio de CIMIC do CCOPAB é o único realizado no Brasil. No entanto, o estágio foi criado para a preparação específica dos militares dos contingentes e o efetivo participante é composto somente pelos oficiais do Estado-Maior do BRABATT.

O PLADIS do Curso de Operações Psicológicas é o único que inclui a matéria Assuntos Cívicos, prevendo 14 horas de instrução para o tema. Ressalta-se que outros assuntos importantes para a CIMIC são explorados, como o Direito Internacional de Conflitos Armados (17 horas) e o Gerenciamento de Crises/Negociação (12 horas).

O Exército Brasileiro enviou, até hoje, somente três oficiais para realizarem o Curso de Assuntos Cívicos nos EUA. Para que a doutrina CIMIC seja desenvolvida, é necessário que haja militares especialistas no assunto. Assim, seria coerente o envio de oficiais para realizarem cursos não somente nos EUA, mas também em países ou OI com experiência no assunto, como o Canadá, a Espanha, a Inglaterra e a própria OTAN.

#### 9.1.4 Organizações Militares de Assuntos Cívicos/CIMIC

Apesar de haver tropas de Assuntos Cívicos/CIMIC na estrutura organizacional de diversos países, no Brasil, ainda não existe tal tipo de organização. Este fato dificulta ainda mais o desenvolvimento da doutrina sobre o tema.

Ressalta-se que a demanda por atividades CIMIC no Brasil é muito grande, pois, além das OP, o EB participa de diversas ações subsidiárias que necessitam da coordenação com os civis, como o apoio em casos de calamidades públicas e a distribuição de alimentos.

Cabe lembrar que a criação do Destacamento de Operações Psicológicas contribuiu sobremaneira para o desenvolvimento da doutrina sobre o assunto, levando a crer que o mesmo ocorreria, se houvesse a criação de uma unidade de Assuntos Cívicos no Exército.

#### 9.1.5 Dados sobre a preparação básica

Segundo JÚNIOR (2008), em seu trabalho - A Cooperação e Coordenação Civil-Militar (C<sup>3</sup>M): um enfoque para os Assuntos Cívicos – o conhecimento sobre Assuntos Cívicos/CIMIC pelos quadros ainda é muito pequeno. Em questionário, enviado a alguns oficiais que participaram do contingente brasileiro na MINUSTAH, foi obtido o seguinte resultado:

Tabela 1: conhecimento sobre o manual de Assuntos Cívicos.

| <b>GRANDE</b> | <b>MÉDIO</b> | <b>ZERO</b> | <b>TOTAL</b> |
|---------------|--------------|-------------|--------------|
| 2             | 20           | 20          | 42           |
| 4,76%         | 47,6%        | 47,6%       | 100%         |

Fonte: JÚNIOR, 2008.

Constata-se que quase 50% dos oficiais, que já haviam estado no Haiti, não conheciam o manual de Assuntos Cívicos, o que confirma a falta de preparação básica dos militares brasileiros.

De acordo com outra pesquisa realizada com oficiais do BRABATT 2/13<sup>o</sup> Contingente (que será desdobrado em agosto de 2010), verificou-se que 90% não conhecem o referido manual.

#### 9.1.6 A característica do combatente brasileiro

Apesar de a preparação em CIMIC ser quase inexistente, existem algumas características do combatente brasileiro que facilitam a coordenação civil-militar.



Essas características estão arraigadas nos militares, pois existe um vínculo histórico do ensino e da prática dos direitos fundamentais da pessoa humana.

A formação do Exército Brasileiro, em Guararapes (1648), quando ocorreu a fusão de três etnias com o objetivo de repelir o invasor, já demonstrava a ausência de qualquer discriminação de raça, credo ou classe social na Instituição.

A atuação pacificadora de Caxias nas lutas internas do período regencial, impedindo ações comuns à época, como massacres e estupros, e permitindo a reconciliação por meio da anistia aos revoltosos, abriu espaços para a incorporação dos derrotados, reforçando, na formação do EB, desde suas origens, o respeito ao semelhante.

A primeira instituição que aceitou a presença de negros libertos, sem restrições, foi o Exército Brasileiro. O respeito à dignidade humana foi observado, ainda, em outros episódios históricos, como a Guerra da Tríplice Aliança e a 2ª Guerra Mundial. Cabe lembrar também os exemplos de Rondon que, ao desbravar as terras brasileiras, buscou a integração com os índios, ao invés de exterminá-los.

O exemplo do Brigadeiro Sampaio, que, em pleno período imperial, ingressou no Exército como soldado e chegou a ser um dos principais líderes da Campanha da Guerra do Paraguai, ressalta o tradicional caráter democrático do acesso à Instituição e da ascensão na carreira militar.

Soma-se a esses exemplos históricos a tradição do serviço militar no EB. Jovens de todos os rincões do país e de classes distintas, anualmente, aprendem noções de civismo, cidadania, camaradagem, preservação ambiental e respeito à dignidade humana, assuntos previstos pelo Programa de Instrução Militar (PIM) da Força Terrestre.

A presença do Exército é marcante em áreas longínquas, onde, muitas vezes, é o único representante do Estado, executando ações em diversas áreas como saúde e educação. Além disso, uma de suas missões é conduzir ações subsidiárias (distribuição de alimentos, construção de moradias, entre outras), com o objetivo de atender populações em situações de emergência ou de reduzir as desigualdades sociais.

Assim, as características do soldado brasileiro explicam a facilidade da tropa em realizar, ao mesmo tempo, ações de segurança e humanitárias em OP sob a égide da ONU. Ressalta-se que essa maneira de atuar, tipicamente nacional, tem sido alvo de elogios pelas diversas OI e ONG presentes no Haiti.

### 9.1.7 Conclusão parcial

O assunto CIMIC é relativamente novo, mas os Assuntos Cívicos já existem desde a 2ª Guerra Mundial. Após o fim da Guerra Fria e o aumento de conflitos interestatais, o assunto vem crescendo de importância, devido ao grande número de ONG e OI presentes, ao aumento do número de refugiados, deslocados e evacuados, entre outros.

As Forças Armadas já começam a entender a importância do tema, particularmente nos exercícios conjuntos, mas os Estabelecimentos de Ensino do Exército Brasileiro, de um modo geral, não estão acompanhando o desenvolvimento dessa doutrina, o que tem resultado na falta de conhecimento dos oficiais sobre o tema, confirmada pelas pesquisas de campo realizadas.

Esse fato demonstra que o planejamento do preparo a médio e longo prazo é quase inexistente. Isso deve mudar, pois o Brasil tem a intenção de participar, cada vez mais, de OP. Assim, o EB deve preocupar-se com a preparação dos quadros, desde o tempo de formação, para que possa responder às demandas do futuro. Caso isso não seja feito, dificilmente a tropa conseguirá estabelecer a CIMIC nas melhores condições, o que pode trazer consequências desastrosas para a consecução dos objetivos militares e, até mesmo, para a operação de paz como um todo.

Um paliativo para diminuir essas deficiências, aumentando o número de profissionais com conhecimento sobre o tema, seria a participação de militares dos diversos Comandos Militares de Área no Estágio de CIMIC do CCOPAB. O envio de profissionais para realizar cursos sobre CIMIC no exterior também é uma medida que pode contribuir para a formação de massa crítica.

Desse modo, constata-se que há necessidade de incluir o ensino dos Assuntos Cívicos/CIMIC nos EE, para que os militares tenham condições de acompanhar a evolução da doutrina e de cumprir missões em coordenação com os atores cívicos, especialmente nas OP.

A criação de uma OM de Assuntos Cívicos deve ser estudada, pois permitiria o desenvolvimento mais rápido de uma doutrina autóctone, além de propiciar uma coordenação melhor com os cívicos dentro do território brasileiro.

Além disso, o preparo das tropas brasileiras deve levar em conta as características de seus combatentes. Por isso, não deve haver a “importação de doutrinas” de outros países, de forma integral e sem as adaptações necessárias, pois isso poderia, até mesmo, descaracterizar a maneira de agir do soldado brasileiro – tão elogiada nas missões de paz da ONU.

## 9.2 A PREPARAÇÃO ESPECÍFICA

A preparação específica em CIMIC refere-se àquela destinada a capacitar os militares selecionados para cumprir uma determinada missão, como é o caso das OP sob a égide da ONU.

Atualmente, no Exército Brasileiro, a preparação específica para uma missão de paz funciona de acordo com o seguinte cronograma:

| 2010  |                      |                 |                |  |               |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |              |      |      |    |               |        |    |                        |  |   |
|-------|----------------------|-----------------|----------------|--|---------------|----|----|----|----|------------------|----|----|----|----|--------------|------|------|----|---------------|--------|----|------------------------|--|---|
| ABRIL |                      |                 |                |  | MAIO          |    |    |    |    | JUNHO            |    |    |    |    | JULHO        |      |      |    |               | AGOSTO |    |                        |  | S |
| 29    | 5                    | 12              | 19             | 26   | 3             | 10 | 17 | 24 | 31 | 7                | 14 | 21 | 28 | 5  | 12           | 19   | 26   | 2  | 9             | 16     | 23 | 30                     |  |   |
| 30    | 6                    | 13              | 20             | 27   | 4             | 11 | 18 | 25 | 1  | 8                | 15 | 22 | 29 | 6  | 13           | 20   | 27   | 3  | 10            | 17     | 24 | 31                     |  |   |
| 31    | 7                    | 14              | 21             | 28   | 5             | 12 | 19 | 26 | 2  | 9                | 16 | 23 | 30 | 7  | 14           | 21   | 28   | 4  | 11            | 18     | 25 | 1                      |  |   |
| 1     | 8                    | 15              | 22             | 29   | 6             | 13 | 20 | 27 | 3  | 10               | 17 | 24 | 1  | 8  | 15           | 22   | 29   | 5  | 12            | 19     | 26 | 2                      |  |   |
| 2     | 9                    | 16              | 23             | 30   | 7             | 14 | 21 | 28 | 4  | 11               | 18 | 25 | 2  | 9  | 16           | 23   | 30   | 6  | 13            | 20     | 27 | 3                      |  |   |
| 3     | 10                   | 17              | 24             | 1  | 8             | 15 | 22 | 29 | 5  | 12               | 19 | 26 | 3  | 10 | 17           | 24   | 31   | 7  | 14            | 21     | 28 | 4                      |  |   |
| 4     | 11                   | 18              | 25             | 2  | 9             | 16 | 23 | 30 | 6  | 13               | 20 | 27 | 4  | 11 | 18           | 25   | 1    | 8  | 15            | 22     | 29 | 5                      |  |   |
|       |                      |                 |                |  |               |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |              |      |      |    |               |        |    |                        |  |   |
|       | E1                   | E2              | E3             | 1  | 2             | 3  | 4  | 5  | 6  | 7                | 8  | 9  | 10 | 11 | C1           | E4   | E5   | A1 | A2            | R1     | R2 | R3                     |  |   |
|       | 1                    | 2               | 3              | 4  | 5             | 6  |    |    |    | 7                |    |    |    |    | 8            | 9    | 10   |    | 11            |        |    | 12                     |  |   |
|       | Estg Log Adm e CIMIC | Estg Cmbd / EMC | Estg Cmt SUPel | Estg C3 (26 abr a 07 maio) e Infg (3 a 7 maio) | Estg Asee Jur |    |    |    |    | Viagem Rec Haiti |    |    |    |    | Concentração | EBCP | EACP |    | Reajustamento |        |    | Rodizio do Contingente |  |   |

Figura 17: Cronograma do Preparo do BRABATT 2/13º Contingente.

Fonte: BRABATT 2/13º Contingente.

### 9.2.1 A fase da preparação descentralizada

Essa fase tem a duração de 14 semanas (da semana E1 até a semana 11). Nas 6 primeiras semanas, há a realização de estágios específicos, incluindo os de Comando/EMC, de CIMIC e de Comandantes de Pelotão (Pel)/ Subunidade (SU). Este último habilita os comandantes de fração a serem os disseminadores da doutrina no âmbito da tropa.

A partir desse estágio, o Comando do BRABATT, por meio da sua 3ª Seção, planeja, coordena e fiscaliza a preparação do contingente, a ser realizado em organizações militares pré-definidas.

Nesta fase, são ministradas instruções para todos os integrantes do contingente sobre diversos temas, incluindo os assuntos do pacote de instrução da ONU – o “Core Predeployment Training Materials” (CPTM).

O CPTM possui quatro unidades de instrução, que visam ao preparo para as Operações de Manutenção de Paz (OMP).

- Unidade 1 (Introdução às OMP e Princípios Fundamentais das OMP).
- Unidade 2 (Mandato da ONU e Estrutura das OMP).
- Unidade 3 (DICA, Proteção dos Direitos Humanos nas OMP, Proteção das crianças, Parceiros da ONU que contribuem para a solução do problema – OG, ONG e Agências da ONU).
- Unidade 4 (Conduta e Disciplina, Abuso e Exploração Sexual, Consequências da Má Conduta, AIDS, Respeito pela Diversidade e Segurança).

#### 9.2.1.1 O Estágio Básico de Operações de Paz

O Estágio Básico de Operações de Paz (EBOP), a cargo do Comando Militar de Área, é composto de 2 fases (semana E4):

- 1ª Fase: Exercício Básico de Operações de Paz - Adestramento Nível Pelotão, com a duração de cinco dias; e
- 2ª Fase: Exercício Básico de Operações de Paz - Adestramento Nível SU, com a duração de dois dias.

As atividades são contextualizadas em condições semelhantes às previstas para o emprego da tropa no Haiti e os meios empregados, dentro do possível, são similares aos que estarão à disposição das frações nas suas Áreas Operacionais de Responsabilidade (AOR).

Na 1ª fase, os pelotões passam por 16 oficinas diurnas e 4 noturnas, a saber:

- Oficinas Diurnas

| <b>Oficinas</b> | <b>Atividade Diurna Nível Pelotão</b>                |
|-----------------|--|
| 01              | Escolta de Comboio                                   |
| 02              | Segurança de Autoridade                              |
| 03              | Operação de Comunicação Social                       |
| 04              | Patrulha Motorizada, localização e socorro a vítimas |
| 05              | Patrulha Mecanizada                                  |
| 06              | Operação de Busca e Apreensão (OBA) e Entrada Tática |
| 07              | Progressão em Área Edificada                         |

continua

continua

| <b>Oficinas</b> | <b>Atividade Diurna Nível Pelotão</b>                         |
|-----------------|---|
| 08              | Patrulha Motorizada   |
| 09              | Operação de Controle de Distúrbios (OCD)                      |
| 10              | Patrulha a Pé   |
| 11              | Vasculhamento   |
| 12              | Segurança de Ponto Forte                                      |
| 13              | Segurança de ACISO, Distribuição de Alimentos e Op Psc        |
| 14              | <i>Check Point e Static Point</i>                             |
| 15              | Módulo Especial de Combate Avançado (MECA) – Execução de Tiro |
| 16              | Exploração de Comunicações                                    |

Quadro 14: oficinas diurnas nível Pel do EBOP.

Fonte: BRABATT 1/13º Contingente

- Oficinas Noturnas

| <b>Oficina</b> | <b>Atividade Noturna Nível Subunidade</b> |
|----------------|---|
| 17             | Progressão em Área Edificada              |
| 18             | <i>Check Point</i>                        |
| 19             | Segurança de Ponto Forte                  |
| 20             | Patrulha a Pé                             |

Quadro 15: oficinas noturnas nível Pel do EBOP.

Fonte: BRABATT/ 13º Contingente.

Cabe ressaltar que, na espera das oficinas, o idioma “creole” é praticado exaustivamente.

Na 2ª fase, as subunidades (SU) participam de quatro oficinas:

| <b>Oficinas</b> | <b>Atividade Diurna Nível Subunidade</b> |
|-----------------|--|
| 21              | Patrulha Mecanizada                      |
| 22              | Patrulha Motorizada                      |
| 23              | Cerco                                    |
| 24              | Vasculhamento                            |

Quadro 16: oficinas diurnas nível SU do EBOP.

Fonte: BRABATT 1/ 13º Contingente.

Nessas duas fases, são definidos os seguintes assuntos que merecem atenção especial:

- tiro;
- tiro com Armamento Não-Letal;
- operações de busca e apreensão / entrada tática;
- cerco, investimento e vasculhamento;
- Ponto Forte (PF);
- escolta de comboios e de autoridades;

- patrulhas a pé, motorizadas e mecanizadas;
- Ponto de Bloqueio e Controle de Vias Urbanas (PBCVU);
- comunicações; e
- primeiros socorros, resgate e evacuação aeromédica.

#### 9.2.1.2 O Estágio Avançado de Operações de Paz

O Estágio Avançado de Operações de Paz (EAOP), conduzido pelo CCOPAB, sob a supervisão do COTER, possui os seguintes objetivos:

- avaliar o efetivo selecionado para compor o Batalhão de Infantaria de Força de Paz no planejamento e na execução de tarefas atribuídas pelo comando de uma Força de Paz Multidimensional, nas suas respectivas áreas de responsabilidade;
- avaliar o efetivo selecionado quanto ao nível de pronto operacional, adestramento, condicionamento físico, integração e eficiência profissional em Operação de Manutenção de Paz Multidimensional (OMPM);
- familiarizar os integrantes do BRABATT com a situação atualizada existente no Haiti;
- padronizar a execução das ações de OMPM, adestrando as subunidades do Batalhão de Infantaria de Força de Paz (BI F Paz) e seu EM, na sincronização de ações, na integração e coordenação dos Sistemas Operacionais de Combate;
- desenvolver os Atributos da Área Afetiva (AAA) necessários às OMPM;
- consolidar o espírito de corpo e o sentimento de cumprimento de missão entre os integrantes do BI F Paz;
- desenvolver o valor moral da tropa avaliada; e
- oferecer a oportunidade do exercício da liderança militar em uma OMPM nos diversos níveis.

O Estágio é realizado na forma de exercício de campanha integrado, tipo ações simultâneas, com a participação de civis, militares e policiais. São imitadas as situações que serão encontradas na área de responsabilidade da tropa brasileira no Haiti.

A Força Adversa é representada por uma Força Oponente (FOROP) constituída por militares do Centro de Avaliação de Adestramento do Exército (CAAdEx) e 01 (uma) Subunidade do Comando Militar de Área.

A avaliação do BI F Paz é conduzida pelo CCOPAB e pelo CAAdEx, empregando oficiais e sargentos como Observador, Controlador e Avaliador (OCA)

nos níveis, estado-maior, subunidade, pelotão e grupo de combate, sob a supervisão do COTER.

A direção geral do exercício (DIREX) é coordenada por militares do COTER, do Comando Militar de Área empregado, do CCOPAB e do CAAdEx.

A DIREX procura emitir ordens semelhantes àsquelas emitidas pelo escalão superior (*Force Commander HQ*), de acordo com os planejamentos realizados e, ainda, reagindo aos incidentes.

A figura, a seguir, resume a organização do EAOP.

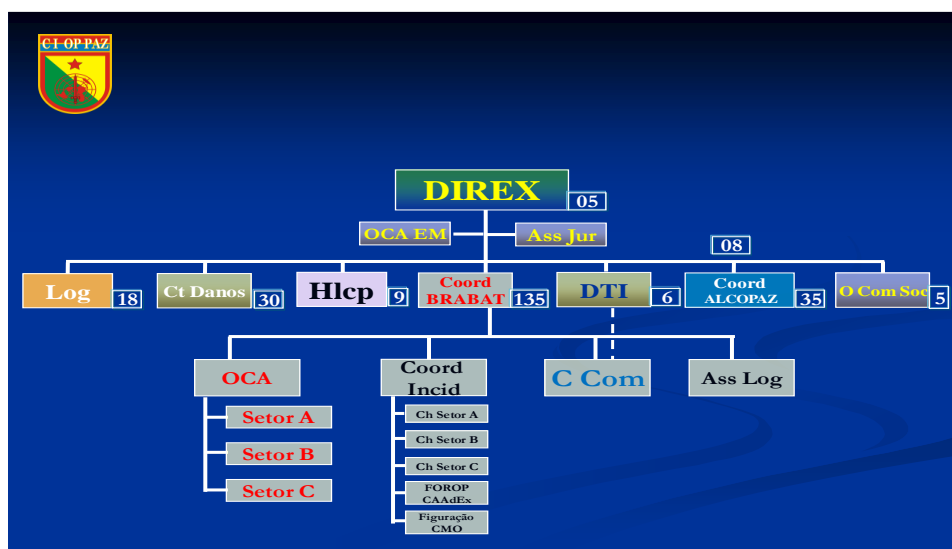


Figura 18: organização do EAOP.  
Fonte: BRABATT 1/ 13º Contingente.

### 9.2.1.3 A viagem de reconhecimento

Durante a viagem de reconhecimento, os chefes de seção têm de 4 a 5 dias para se interarem sobre os assuntos relativos à MINUSTAH.

No relatório da viagem de reconhecimento são levantados dados sobre a situação atual da CIMIC no Haiti.

### 9.2.1.4 A preparação da CIMIC

Atualmente, o preparo do contingente, no que tange à CIMIC, é o seguinte:

| Semana | Carga horária (CIMIC) | Participantes            | Observações   |
|--------|-----------------------|--------------------------|---|
| E1     | 32 horas              | Ch Seç EM e Adj<br>G3/G9 | - Estágio CIMIC (criado no 2º semestre de 2009)                   |
| E3     | 1 hora                | Cmt SU e Pel             | - 9 horas de assuntos ligados à CIMIC (Sistema ONU, DIH e outros) |

continua

continua

| Semana                                 | Carga horária (CIMIC)     | Participantes | Observações  |
|--|---------------------------|---------------|--|
| 1 a 11<br>(preparação descentralizada) | 1 hora                    | Todos         | - 8 horas de assuntos ligados à CIMIC (Sistema ONU, consciência cultural, DIH e outros).<br>- 36 horas de ensino do idioma “creole”. |
| E4<br>(EBOP – nível Pel e SU)          | -                         | Todos         | - O assunto CIMIC é abordado em uma oficina. (90 minutos).   |
| E5<br>(EAOP – nível Btl)               | Aproximada-mente 20 horas | Todos         | Existem 26 incidentes de CIMIC, entre os 64 nos níveis EM e SU.  |

Quadro 17: instruções sobre CIMIC na preparação do contingente.

Fonte: adaptado do planejamento do BRABATT 1/13º Contingente.

Os assuntos passados aos militares na fase descentralizada são em um nível bem superficial, limitando-se aos temas previstos no módulo padrão da ONU (CPTM). A carga horária do assunto nessa fase é de apenas uma hora e os seguintes objetivos são perseguidos:

- descrever o papel da Coordenação Civil-Militar e as funções dos membros da OP;
- citar os princípios da Coordenação Civil-Militar; e
- identificar as funções dos membros da OP na Coordenação Civil-Militar.

Outros assuntos importantes para a CIMIC, como Sistema ONU, consciência cultural, DIH e outros, também são passados de modo superficial. No entanto, o idioma “creole” – fundamental para a coordenação e para a obtenção de sinergia com a população – tem uma carga horária significativa (36 horas).

Cabe ressaltar que há também o ensino de inglês para os oficiais, mas, muitas vezes, o rendimento é baixo, devido à falta de preparação básica no idioma.

O Estágio de CIMIC está em sua segunda edição. Atualmente, vem sendo realizado na forma de seminário, com a presença de civis de ONG e OI. São passados conhecimentos conceituais, mas não há a prática dos procedimentos que estão sendo realizados no Haiti. O Estágio tem a duração de quatro dias e os assuntos ministrados são os seguintes:

- a mídia nas missões de paz;



- CIMIC nas operações de paz da ONU;
- Cruz Vermelha Internacional;
- polícia da ONU;
- Companhia de Engenharia de Força de Paz;
- Direito Internacional Humanitário;
- o Sistema ONU;
- Agências, Fundos e Programas da ONU;
- comunicação e negociação;
- interação do BRABATT com as ONG;
- consciência cultural;
- estrutura das missões de paz; e
- *World Food Programme*.

No EBOP, a oficina 13 (Segurança de ACISO, Distribuição de Alimentos e Operações Psicológicas), com duração de 90 minutos, é a que insere os maiores ensinamentos sobre CIMIC.

Assim, constata-se que, até a penúltima semana de preparação, o assunto CIMIC é pouco difundido.

No entanto, o EAOP, exercício nível batalhão, prevê uma série de incidentes envolvendo a CIMIC, dos quais, pode-se destacar:

- coordenação com o responsável pela seção eleitoral para definição dos locais de votação, em apoio às eleições haitianas;
- planejamento de ACISO, em coordenação com líderes locais;
- planejamento do Curso de Salvamento para as lideranças locais, tendo em vista a aproximação do período de furacão;
- realização de contatos com líderes locais e as seções de *Civil Affairs* e CIMIC do QG da MINUSTAH, para o planejamento de um QIP;
- planejamento de distribuição de alimentos em coordenação com OG;
- planejamento de instrução para a tropa sobre manejo de corpos, a ser ministrada pelo CICV; e
- planejamento de uma escolta de comboio de alimentos, em coordenação com a ONG *World Food Program*.

### 9.2.1.5 Dados sobre a preparação específica

De acordo com JÚNIOR (2008), o nível de preparação específica dos oficiais dos contingentes pode ser analisado pelo quadro abaixo:

Tabela 2: indicadores sobre a preparação específica em CIMIC.

| INSUFICIENTE | SUFICIENTE | ZERO | TOTAL |
|--------------|------------|------|-------|
| 26           | 8          | 8    | 42    |
| 62%          | 19%        | 19%  | 100%  |

Fonte: Júnior, 2008.

O resultado mostra que 62%, a maior parte do universo em questão, consideraram a preparação "insuficiente", enquanto 19% consideraram "suficiente" e outros 19% afirmaram não ter tido preparação alguma.

Apesar de a pesquisa ter sido feita em 2008, pode-se afirmar que o quadro não mudou muito. De acordo com o resultado do questionário enviado para a Adjunto G9 (CIMIC) do BRABATT 1, em junho de 2009, seu primeiro contato com o assunto CIMIC foi em solo haitiano, pois, até a sua chegada, estava designado Adjunto da 2ª seção – não tendo recebido instruções sobre o tema.

Em 2010, em pesquisa de campo realizada com oficiais do BRABATT 2/13º Contingente, durante a 9ª Semana de Instrução, 80% julgaram a preparação insuficiente.

De acordo com as entrevistas de Júnior (2008), apenas um oficial, com o Curso de Operações Psicológicas, tinha um pequeno conhecimento sobre Assuntos Civis.

O Cmt do CCOPAB à época, afirmou, em sua entrevista, que julga a sua preparação insuficiente, tendo assistido a apenas duas palestras: Sistema ONU e Cruz Vermelha. Salientou também que a Doutrina Militar Terrestre encontra-se defasada sobre o assunto em questão.

### 9.2.1.6 Conclusão parcial

É notório que a preparação brasileira para as missões sob a égide da ONU vem melhorando significativamente, principalmente após a participação no Haiti, a partir de 2004, e a criação do CI Op Paz (hoje CCOPAB) em 2007. No entanto, pode-se afirmar que ela ainda pode ser aprimorada.

No que tange à CIMIC, verifica-se que a carga horária sobre o assunto é pequena nas primeiras fases, aumentando de maneira abrupta durante o EAOP –

que visa, principalmente, avaliar e corrigir rumos. Desse modo, pode-se afirmar que o aprendizado sobre CIMIC somente tem início na fase final da preparação.

Provavelmente, este fato vem ocorrendo devido à falta de uma doutrina consolidada e de militares capacitados no assunto. Constata-se também que a carga horária prevista no estágio de Cmt Pel e Subunidade (SU) não permite a capacitação desses militares como difusores da doutrina de Coordenação Civil-Militar. Desse modo, faz-se necessário a participação dos comandantes de companhia no estágio de CIMIC do CCOPAB, a fim de capacitá-los a difundir os conceitos doutrinários com correção. Ressalta-se, ainda, que existe, atualmente, uma companhia atuando isolada no território haitiano, cabendo ao Cmt SU a coordenação com os diversos atores civis em sua AOR.

Assim, é necessário que haja uma revisão na carga horária para o assunto em questão, particularmente, na fase descentralizada, incluindo instruções práticas. Cabe salientar, ainda, que o recém-criado Estágio de CIMIC deve ser aprimorado, devendo haver a inclusão de novas técnicas, táticas e procedimentos utilizados no Haiti, o que somente será possível se houver um sistema de lições aprendidas com a participação dos contingentes e todos os órgãos envolvidos no preparo.

Ressalta-se que essa necessidade é premente, devido à importância atual da Coordenação Civil-Militar para sucesso no cumprimento da missão.

Cabe lembrar, ainda, que a preparação básica nos EE desde os cursos de formação, aperfeiçoamento e altos estudos, já abordada no início deste capítulo, poderia amenizar o problema em questão, pois a instrução poderia ser mais direcionada para as situações que estão sendo vivenciadas na OP, com tempo maior destinado à prática.

## 10 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS DE CAMPO E DOCUMENTAL

Com a pesquisa bibliográfica realizada, já foi possível identificar diversas variáveis de estudo. Entretanto, a fim de confirmar os resultados no âmbito do Exército Brasileiro, foram conduzidas pesquisas de campo e documental, conforme os procedimentos descritos no referencial metodológico.

A análise dos resultados obtidos será, a partir de agora, descrita com o devido tratamento estatístico e a interpretação dos dados coletados.

### 10.1 QUESTIONÁRIOS DE PERGUNTAS ABERTAS, FECHADAS E MISTAS

Foram preparados quatro questionários distintos como instrumentos de pesquisa de campo.

O primeiro questionário (Apêndice “A”), de perguntas fechadas, teve por objetivo identificar os pontos fortes e as deficiências do contingente brasileiro em CIMIC e as oportunidades e ameaças para a coordenação com os civis.

Os componentes da população investigada foram oficiais e sargentos que integraram a MINUSTAH, de 2004 a 2009 (universo “A”); e oficiais e sargentos que integram o BRABATT 1/12º contingente em 2010 (universo “B”) – que foi desdobrado após o terremoto de 12 de janeiro de 2010. A população foi estimada em 30 indivíduos. Devido ao fato de não ser possível consultar toda a população, decidiu-se utilizar a técnica de amostragem (não probabilística intencional).

Antes da remessa e para a validação do instrumento, foi realizado o pré-teste, com o objetivo de identificar perguntas que justifiquem uma modificação da redação, alteração do formato ou mesmo serem eliminadas da versão final. O pré-teste foi desencadeado na seguinte sequência:

- foram escolhidos cinco militares que pertenciam à população, mas que não foram considerados na amostra selecionada;
- o questionário foi encaminhado para o orientador para que fosse avaliado;
- esses militares responderam o questionário e, após o preenchimento, avaliaram a clareza da introdução e a validade dos quesitos; e
- de posse das informações recebidas, o questionário foi modificado.

No universo “A”, dos 30 questionários distribuídos, retornaram 25; enquanto, no universo “B”, retornaram 20. Pela lei da regularidade estatística, princípio

fundamental da amostragem, o nível de confiança e o erro máximo permitido não se alteraram com a diminuição do tamanho da amostra após esta seleção.

Os resultados obtidos foram utilizados na montagem da Matriz SWOT, que visa analisar o ambiente no Haiti, especialmente no que se refere à Coordenação Civil-Militar.

O segundo questionário (Apêndice “B”), de perguntas abertas, teve o objetivo de explorar as percepções sobre os indicadores da pesquisa anterior, assim como colher experiências e opiniões a respeito da preparação e da doutrina CIMIC, no âmbito da MINUSTAH.

Os componentes da população investigada foram oficiais que ocuparam as funções de Chefe e Adjunto da 9ª Seção, além do “Force Commander”.

O questionário foi enviado para doze indivíduos, tendo havido o retorno de quatro.

O terceiro questionário (Apêndice “C”), de perguntas abertas, foi enviado a representantes da “Viva Rio”, ONG que participa ativamente como parceira dos contingentes brasileiros no Haiti e durante a fase de preparação.

A pesquisa teve o objetivo de explorar as percepções de uma organização de fora do Exército sobre a preparação e o emprego dos contingentes nacionais na Coordenação Civil-Militar.

O questionário foi enviado para três indivíduos, tendo havido o retorno de um.

Foi confeccionado, ainda, um quarto questionário (anexo E), de perguntas fechadas, com o objetivo de explorar percepções sobre a preparação básica e específica no assunto CIMIC.

Os componentes da população investigada foram oficiais componentes do BRABATT 2/14º contingente, quando os mesmos se encontravam na 11ª semana de preparação, e o tipo de amostragem foi aleatória, pelas características já citadas anteriormente.

O questionário foi enviado para dez oficiais, tendo havido o retorno de cem por cento.

## 10.2 ENTREVISTAS

Tal como os questionários, as entrevistas também tiveram como objetivos explorar as percepções sobre os indicadores da pesquisa e, ainda, buscar dados

relevantes para o trabalho. Utilizou-se a entrevista do tipo semi-estruturada, com o objetivo de seguir um roteiro previamente estabelecido, e respostas abertas, de acordo com a operacionalização das variáveis e para melhor aproveitar os conhecimentos dos entrevistados. De acordo com o andamento da entrevista, foram feitas perguntas fora do roteiro quando o pesquisador julgou necessário.

Foram entrevistados os seguintes especialistas:

- Cel Eng Salomão Kiermes Tavares – COTER;
- Cel Inf Gilberto Barbosa Moreira – EME
- Cel Inf Henrique Martins Nolasco Sobrinho – Div Mis Paz (COTER);
- Ten Cel Inf Marcelo Dutra de Oliveira – Div Mis Paz (COTER); e
- Ten Cel Carlos Augusto Godoy Júnior – Div Mis Paz (COTER).

Esta técnica apresentou como vantagens: a obtenção de subsídios analíticos relevantes que, provavelmente, não seriam encontrados em outras fontes; uma amplitude maior de respostas do que num questionário de perguntas fechadas; e maior flexibilidade na elaboração de oportunas perguntas, de acordo com o conhecimento do entrevistado.

### 10.3 PESQUISA DOCUMENTAL

A pesquisa documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes e gravações, dentre outros. Desse modo, foram coletados dados em relatórios dos contingentes brasileiros na MINUSTAH e na Missão das Nações Unidas em Angola (UNAVEM), no Sistema de Lições Aprendidas (SISLAPAZ) e em revistas militares americanas, espanholas e brasileiras.

### 10.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentados, a seguir, os resultados da pesquisa realizada, analisados a partir do comportamento das variáveis, com o objetivo de definir os pontos fortes e as deficiências dos contingentes na coordenação civil-militar; identificar as ameaças e oportunidades para a CIMIC no ambiente haitiano; e analisar a preparação básica e específica sobre o tema.

Os resultados obtidos nos questionários, nas entrevistas e na análise documental aparecem, a seguir, analisados e integrados.

#### 10.4.1 Análise do ambiente interno

Para uma preparação adequada, é necessário que sejam identificados os pontos fortes e deficiências (ambiente interno) do contingente brasileiro, assim como as oportunidades e ameaças (ambiente externo), que podem influenciar na atuação brasileira.

Na análise do ambiente interno, são identificados os principais pontos fortes e fracos do contingente brasileiro, com o objetivo de concluir sobre as qualificações e vulnerabilidades da tropa, após reagir com as ameaças e oportunidades.

Os Pontos Fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para o cumprimento da missão e as deficiências (pontos fracos) - são as variáveis internas e controláveis que podem dificultar, substancialmente, o desempenho da tropa e a consecução de seus objetivos.

Para identificar os pontos fortes e deficiências, foram elencados alguns fatores, os quais foram avaliados pela amostra como deficiência, ponto forte ou indiferente para a CIMIC.

De acordo com a análise dos militares dos dois universos que responderam o questionário, classificando os fatores para o êxito da CIMIC, chegou-se ao seguinte resultado.

Tabela 3: pontos fortes e deficiências do contingente brasileiro na MINUSTAH.

| <b>PONTOS FORTES E DEFICIÊNCIAS DO CONTINGENTE BRASILEIRO NA MINUSTAH</b> |                                    |             |             |                                   |             |             |
|---|------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Fatores para a CIMIC</b>   | <b>UNIVERSO “B” – 2010 (ATUAL)</b> |             |             | <b>UNIVERSO “B” – 2004 a 2009</b> |             |             |
|   | Deficiência                        | Ponto Forte | Indiferente | Deficiência                       | Ponto Forte | Indiferente |
| Domínio da língua inglesa   | <b>75%</b>                         | 20%         | 5%          | <b>60%</b>                        | 32%         | 8%          |
| Domínio da língua francesa  | <b>70%</b>                         | 20%         | 10%         | <b>60%</b>                        | 28%         | 12%         |
| Domínio da língua espanhola   | <b>70%</b>                         | 25%         | 5%          | <b>44%</b>                        | 12%         | <b>44%</b>  |
| Domínio do dialeto creole   | <b>50%</b>                         | 40%         | 10%         | <b>60%</b>                        | 20%         | 20%         |
| Conhecimento (quadros) sobre a cultura local                              | 30%                                | <b>50%</b>  | 20%         | 24%                               | <b>68%</b>  | 8%          |
| Conhecimento (Cb e Sd) sobre a cultura local                              | <b>40%</b>                         | 30%         | 30%         | 32%                               | <b>48%</b>  | 20%         |
| Conhecimento (quadros) sobre as características das Agências da ONU       | <b>45%</b>                         | 35%         | 20%         | <b>60%</b>                        | 28%         | 12%         |

continua

continua

| <b>PONTOS FORTES E DEFICIÊNCIAS DO CONTINGENTE BRASILEIRO NA MINUSTAH</b> |                                    |             |             |                                   |             |             |
|---|------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Fatores para a CIMIC</b>   | <b>UNIVERSO “B” – 2010 (ATUAL)</b> |             |             | <b>UNIVERSO “B” – 2004 a 2009</b> |             |             |
|   | Deficiência                        | Ponto Forte | Indiferente | Deficiência                       | Ponto Forte | Indiferente |
| Conhecimento (Cb e Sd) sobre as características das Agências da ONU       | <b>50%</b>                         | 10%         | 40%         | 28%                               | 0%          | <b>72%</b>  |
| Conhecimento (quadros) sobre as características das ONG                   | <b>50%</b>                         | 30%         | 20%         | <b>52%</b>                        | 32%         | 16%         |
| Conhecimento (Cb/Sd) sobre as características das ONG                     | <b>55%</b>                         | 20%         | 25%         | 28%                               | 4%          | <b>68%</b>  |
| Conhecimento (quadros) sobre as características das OG                    | <b>50%</b>                         | 35%         | 15%         | <b>56%</b>                        | 36%         | 8%          |
| Conhecimento (Cb e Sd) sobre as características das OG                    | <b>50%</b>                         | 20%         | 30%         | 24%                               | 4%          | <b>72%</b>  |
| Conhecimento (quadros) sobre o assunto CIMIC                              | <b>55%</b>                         | 25%         | 20%         | <b>52%</b>                        | 36%         | 12%         |
| Conhecimento (Cb e Sd) sobre o assunto CIMIC                              | <b>50%</b>                         | 10%         | 40%         | 24%                               | 20%         | <b>56%</b>  |
| Conhecimento (quadros) sobre técnicas de negociação                       | <b>60%</b>                         | 30%         | 10%         | <b>48%</b>                        | 40%         | 12%         |
| Coordenação com as Agências da ONU  | <b>60%</b>                         | 35%         | 5%          | 44%                               | <b>52%</b>  | 4%          |
| Coordenação com as ONG  | <b>55%</b>                         | 25%         | 20%         | <b>48%</b>                        | 40%         | 12%         |
| Coordenação com OG  | <b>50%</b>                         | 20%         | 30%         | <b>48%</b>                        | 32%         | 20%         |
| Coordenação com líderes comunitários                                      | <b>50%</b>                         | 35%         | 15%         | 12%                               | <b>84%</b>  | 4%          |
| Coordenação com intérpretes locais  | 25%                                | <b>60%</b>  | 15%         | 8%                                | <b>84%</b>  | 8%          |
| Coordenação e Integração da CIMIC com Com Soc                             | <b>45%</b>                         | 35%         | 20%         | 24%                               | <b>72%</b>  | 4%          |
| Coordenação e Integração da CIMIC com Op Psc                              | 35%                                | <b>45%</b>  | 20%         | 28%                               | <b>68%</b>  | 4%          |
| Coordenação e Integração da CIMIC com Inteligência (G2)                   | 20%                                | <b>60%</b>  | 20%         | 36%                               | <b>60%</b>  | 4%          |
| Coordenação e Integração da CIMIC com Seq Op (G3)                         | 30%                                | <b>50%</b>  | 20%         | 36%                               | <b>60%</b>  | 4%          |
| Coordenação e Integração da CIMIC com Eng                                 | 30%                                | <b>35%</b>  | <b>35%</b>  | 24%                               | <b>68%</b>  | 8%          |

continua



continua

| <b>PONTOS FORTES E DEFICIÊNCIAS DO CONTINGENTE BRASILEIRO NA MINUSTAH</b>           |                                    |             |             |                                   |             |             |
|---|------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Fatores para a CIMIC</b>   | <b>UNIVERSO "B" – 2010 (ATUAL)</b> |             |             | <b>UNIVERSO "B" – 2004 a 2009</b> |             |             |
|   | Deficiência                        | Ponto Forte | Indiferente | Deficiência                       | Ponto Forte | Indiferente |
| Coordenação e Integração da CIMIC com Serviço de Saúde                              | 30%                                | <b>55%</b>  | 15%         | 20%                               | <b>72%</b>  | 8%          |
| Presença de uma Equipe de Assuntos Cíveis/CIMIC                                     | 20%                                | <b>60%</b>  | 20%         | <b>52%</b>                        | 40%         | 8%          |
| Presença de um Oficial de Assuntos Cíveis/CIMIC no Estado-Maior (EM)                | 20%                                | <b>55%</b>  | 24%         | 36%                               | <b>52%</b>  | 12%         |
| Equipamento adequado para Operações de GLO  | 35%                                | <b>50%</b>  | 15%         | 20%                               | <b>76%</b>  | 4%          |
| Adestramento em Operações de GLO  | 25%                                | <b>70%</b>  | 5%          | 16%                               | <b>80%</b>  | 4%          |
| Maneira de atuar do contingente em relação à população                              | 15%                                | <b>80%</b>  | 5%          | 8%                                | <b>92%</b>  | 0%          |
| Experiência brasileira em missões de apoio à população (ACISO, etc)                 | 15%                                | <b>75%</b>  | 10%         | 8%                                | <b>92%</b>  | 0%          |
| Transição e Passagem de funções por ocasião das trocas de contingentes              | 40%                                | <b>45%</b>  | 15%         | 40%                               | <b>52%</b>  | 8%          |
| Existência de relatórios com informações para CIMIC                                 | <b>45%</b>                         | <b>45%</b>  | 10%         | <b>48%</b>                        | <b>48%</b>  | 4%          |
| Característica do povo brasileiro (diversidade de etnias, solidário, criativo, etc) | 15%                                | <b>75%</b>  | 10%         | 8%                                | <b>92%</b>  | 0%          |
| Existência de banco de dados sobre as ONG, as OI e as lideranças civis              | <b>40%</b>                         | <b>40%</b>  | 20%         | -                                 | -           | -           |
| Presença de um Oficial de Assuntos Cíveis/CIMIC no Estado-Maior (EM)                | 20%                                | <b>55%</b>  | 24%         | 36%                               | <b>52%</b>  | 12%         |
| Equipamento adequado para Operações de GLO  | 35%                                | <b>50%</b>  | 15%         | 20%                               | <b>76%</b>  | 4%          |
| Adestramento em Operações de GLO  | 25%                                | <b>70%</b>  | 5%          | 16%                               | <b>80%</b>  | 4%          |
| Maneira de atuar do contingente em relação à população                              | 15%                                | <b>80%</b>  | 5%          | 8%                                | <b>92%</b>  | 0%          |

continua

continua

| <b>PONTOS FORTES E DEFICIÊNCIAS DO CONTINGENTE BRASILEIRO NA MINUSTAH</b>                   |                                    |             |             |                                   |             |             |
|---|------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Fatores para a CIMIC</b>   | <b>UNIVERSO “B” – 2010 (ATUAL)</b> |             |             | <b>UNIVERSO “B” – 2004 a 2009</b> |             |             |
|   | Deficiência                        | Ponto Forte | Indiferente | Deficiência                       | Ponto Forte | Indiferente |
| Presença de um Oficial de Assuntos Cívicos/CIMIC no Estado-Maior (EM)                       | 20%                                | <b>55%</b>  | 24%         | 36%                               | <b>52%</b>  | 12%         |
| Equipamento adequado para Operações de GLO  | 35%                                | <b>50%</b>  | 15%         | 20%                               | <b>76%</b>  | 4%          |
| Adestramento em Operações de GLO  | 25%                                | <b>70%</b>  | 5%          | 16%                               | <b>80%</b>  | 4%          |
| Maneira de atuar do contingente em relação à população                                      | 15%                                | <b>80%</b>  | 5%          | 8%                                | <b>92%</b>  | 0%          |
| Experiência brasileira em missões de apoio à população (ACISO, etc)                         | 15%                                | <b>75%</b>  | 10%         | 8%                                | <b>92%</b>  | 0%          |
| Transição e Passagem de funções por ocasião das trocas de contingentes                      | 40%                                | <b>45%</b>  | 15%         | 40%                               | <b>52%</b>  | 8%          |
| Existência de relatórios com informações para CIMIC   | <b>45%</b>                         | <b>45%</b>  | 10%         | <b>48%</b>                        | <b>48%</b>  | 4%          |
| Característica do povo brasileiro (diversidade de etnias, solidariedade, criatividade, etc) | 15%                                | <b>75%</b>  | 10%         | 8%                                | <b>92%</b>  | 0%          |
| Existência de banco de dados sobre as ONG, as OI e as lideranças civis                      | <b>40%</b>                         | <b>40%</b>  | 20%         | -                                 | -           | -           |

Fonte: o autor.

Constata-se que houve mudanças significativas na classificação realizada pelos militares dos dois universos.

Apesar do conhecimento sobre o idioma creole continuar sendo avaliado como deficiência, ressalta-se o aumento significativo do número de militares que avaliaram o fator como ponto forte. Isso se deve, provavelmente, à melhoria da preparação dos militares no dialeto, conforme visto no capítulo anterior.

O conhecimento dos cabos e soldados sobre a cultura haitiana, que foi considerado como um ponto forte pelo universo “A” (48%), teve sua classificação mudada para deficiência (40%), pelo universo “B”.

Os fatores conhecimento dos cabos e soldados sobre as agências da ONU, as ONG, os OG e sobre o tema CIMIC, que foram considerados como indiferentes para a coordenação civil-militar (72%, 68%, 72% e 56%, respectivamente), foram considerados pelo universo “B” como deficiência (50%, 55%, 50% e 50%). Este fato se deve, provavelmente, ao aumento das atividades CIMIC após o terremoto e a consequente participação mais ativa dos cabos e soldados na interação com os civis.

Os fatores coordenação das atividades de CIMIC com a ONU, coordenação com os líderes comunitários e coordenação com as atividades de Comunicação Social, que foram considerados pontos fortes, passaram a ser avaliados como deficiências. Talvez isso tenha ocorrido pelo aumento da demanda por atividades de coordenação após o terremoto de 12 de janeiro de 2010.

Por outro lado, a existência de uma Equipe de Assuntos Cíveis/CIMIC que foi considerada uma deficiência, passou a ser classificada como um ponto forte. Ressalta-se que não existe, atualmente, uma equipe de CIMIC no contingente, mas o universo “B” deve ter considerado a Seção de Assuntos Cíveis do BRABATT 1/12º contingente como uma equipe, devido ao seu aumento de efetivo. Conforme visto no capítulo 7, a seção funciona realmente como uma equipe, possuindo um chefe, três adjuntos, três auxiliares e dois intérpretes – composição bem mais adequada do que a prevista no QCP (um oficial chefe de seção e dois adjuntos).

#### **10.4.2 Análise do ambiente externo**

Para a análise do ambiente externo, a organização deve identificar as oportunidades (e tentar potencializá-las) e ameaças (e buscar neutralizá-las ou minimizá-las) ao seu desempenho, municiando-se de informações sobre essas variáveis e preparando-se para possíveis mudanças identificadas.

As oportunidades são situações, tendências ou fenômenos externos à organização, não controláveis por ela, atuais ou potenciais, que podem contribuir de forma relevante para o cumprimento da missão. As ameaças são situações, tendências ou fenômenos externos à organização que podem prejudicar, de forma relevante, o cumprimento da missão.

O questionário foi respondido de maneira semelhante à avaliação do ambiente interno, com a diferença que os fatores foram classificados como ameaças, oportunidades ou indiferentes para a CIMIC.

De acordo com a análise dos militares dos dois universos que responderam o questionário, classificando as situações, as tendências e os fenômenos, chegou-se ao seguinte resultado.

Tabela 4: ameaças e oportunidades do cenário no Haiti.

| <b>AMEAÇAS E OPORTUNIDADES PARA A CIMIC DO AMBIENTE HAITIANO</b> |                                    |              |             |                                   |              |             |
|--|------------------------------------|--------------|-------------|-----------------------------------|--------------|-------------|
| <b>Situações, Tendências ou Fenômenos</b>                        | <b>UNIVERSO "B" – 2010 (ATUAL)</b> |              |             | <b>UNIVERSO "B" – 2004 a 2009</b> |              |             |
|  | Ameaça                             | Oportunidade | Indiferente | Ameaça                            | Oportunidade | Indiferente |
| Relacionamento com ONG   | 5%                                 | <b>80%</b>   | 15%         | 12%                               | <b>72%</b>   | 16%         |
| Relacionamento com Órgãos Governamentais                         | 5%                                 | <b>80%</b>   | 15%         | 0%                                | <b>92%</b>   | 8%          |
| Relacionamento com Agências da ONU                               | 0%                                 | <b>85%</b>   | 15%         | 4%                                | <b>92%</b>   | 4%          |
| Relacionamento com líderes comunitários                          | 10%                                | <b>65%</b>   | 25%         | 4%                                | <b>92%</b>   | 4%          |
| Credibilidade da Missão da ONU perante a população               | 5%                                 | <b>95%</b>   | 0%          | 12%                               | <b>80%</b>   | 8%          |
| Credibilidade da tropa perante a população                       | 5%                                 | <b>95%</b>   | 0%          | 12%                               | <b>80%</b>   | 8%          |
| Credibilidade da tropa perante as ONG                            | 0%                                 | <b>95%</b>   | 5%          | 0%                                | <b>88%</b>   | 12%         |
| Credibilidade da tropa perante as Agências da ONU                | 0%                                 | <b>90%</b>   | 10%         | 0%                                | <b>84%</b>   | 16%         |
| Credibilidade da tropa perante os Órgãos Governamentais          | 0%                                 | <b>90%</b>   | 10%         | 0%                                | <b>88%</b>   | 12%         |
| Desastres Naturais   | <b>75%</b>                         | 10%          | 15%         | <b>72%</b>                        | 20%          | 8%          |
| Idioma(s) nativo(s)  | 35%                                | <b>40%</b>   | 25%         | <b>52%</b>                        | 24%          | 24%         |
| Atuação/Interesses das ONG                                       | 25%                                | <b>60%</b>   | 15%         | <b>64%</b>                        | 28%          | 8%          |
| Atuação/Interesses das Agências da ONU                           | 10%                                | <b>75%</b>   | 15%         | 20%                               | <b>72%</b>   | 8%          |
| Atuação/Interesses dos Órgãos Governamentais                     | 10%                                | <b>65%</b>   | 25%         | 28%                               | <b>64%</b>   | 8%          |
| Atuação/Interesses dos líderes comunitários                      | 40%                                | <b>45%</b>   | 15%         | 28%                               | <b>68%</b>   | 4%          |

continua

continua

| <b>AMEAÇAS E OPORTUNIDADES PARA A CIMIC DO AMBIENTE HAITIANO</b>        |                                    |              |             |                                   |              |             |
|---|------------------------------------|--------------|-------------|-----------------------------------|--------------|-------------|
| <b>Situações, Tendências ou Fenômenos</b>                               | <b>UNIVERSO “B” – 2010 (ATUAL)</b> |              |             | <b>UNIVERSO “B” – 2004 a 2009</b> |              |             |
|   | Ameaça                             | Oportunidade | Indiferente | Ameaça                            | Oportunidade | Indiferente |
| Atuação/Interesses das forças adversas                                  | <b>45%</b>                         | 35%          | 20%         | <b>68%</b>                        | 28%          | 4%          |
| Infraestrutura precária   | <b>80%</b>                         | 10%          | 10%         | <b>76%</b>                        | 20%          | 4%          |
| Sistema de Saúde precário   | <b>80%</b>                         | 10%          | 10%         | <b>80%</b>                        | 12%          | 8%          |
| Segurança Pública deficiente  | <b>85%</b>                         | 5%           | 10%         | <b>84%</b>                        | 8%           | 4%          |
| Instabilidade política  | <b>90%</b>                         | 10%          | 0%          | <b>84%</b>                        | 4%           | 8%          |
| Opinião pública   | <b>70%</b>                         | 30%          | 0%          | 36%                               | <b>64%</b>   | 0%          |
| Opinião da comunidade internacional                                     | <b>55%</b>                         | 35%          | 10%         | 36%                               | <b>60%</b>   | 4%          |
| Recursos escassos no contingente para a execução de atividades de CIMIC | <b>75%</b>                         | 5%           | 20%         | <b>76%</b>                        | 8%           | 16%         |

Fonte: o autor.

Constata-se que, de acordo com a pesquisa de campo, houve uma mudança do cenário no Haiti em 2010.

O idioma nativo, que foi considerado pelo universo “A” como ameaça, passou a ser classificado como oportunidade pelo universo “B”. Isso se deve, provavelmente, à melhoria do preparo no idioma “creole”, conforme constatado no capítulo 9. Verifica-se, então, que o dialeto local, que trazia problemas para coordenação, já começa a facilitar a aproximação dos militares com os civis haitianos.

A atuação e o interesse das ONG tiveram a classificação modificada de oportunidade para ameaça. Isso ocorreu por causa do aumento expressivo do número de organizações após o terremoto de janeiro de 2010. Devido à dificuldade de controle, o BRABATT 1/12º Contingente iniciou um cadastramento das ONG e outros órgãos civis, passando a classificá-las. Essas iniciativas devem ser estudadas e validadas durante o preparo dos contingentes.

A opinião pública e a da comunidade internacional, vistas pelo universo “A” como oportunidades, passaram a ser consideradas como ameaças, segundo o 12º

contingente. Possivelmente, essa mudança também tenha ocorrido devido aos efeitos causados pelo terremoto à população e, ainda, à atenção maior dada pela mídia e comunidade internacionais à catástrofe.

Desse modo, pode-se afirmar que, no que se refere à CIMIC, o ambiente influencia de maneira marcante a atuação dos contingentes.

#### 10.4.3 Resultado das análises do ambiente

Pode-se afirmar que, atualmente, os principais pontos fortes e deficiências do contingente e as principais ameaças e oportunidades para uma CIMIC de sucesso podem ser resumidos na tabela seguinte:

| <b>ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNOS E EXTERNOS DO CONTINGENTE PARA A CIMIC</b> |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>AMBIENTE INTERNO</b>  |   | <b>AMBIENTE EXTERNO</b>                |  |
| <b>Deficiências</b>  | <b>Pontos Fortes</b>                                    | <b>Ameaças</b>                         | <b>Oportunidades</b>                               |
| Domínio da língua inglesa  | Conhecimento (quadros) sobre a cultura local            | Desastres Naturais                     | Relacionamento com ONG                             |
| Domínio da língua francesa   | Coordenação com intérpretes locais                      | Atuação/Interesses das forças adversas | Relacionamento com Órgãos Governamentais           |
| Domínio da língua espanhola  | Coordenação e Integração da CIMIC com Op Psc            | Infraestrutura precária                | Relacionamento com Agências da ONU                 |
| Domínio do dialeto creole  | Coordenação e Integração da CIMIC com Inteligência (G2) | Sistema de Saúde precário              | Relacionamento com líderes comunitários            |
| Conhecimento (Cb e Sd) sobre a cultura local                                 | Coordenação e Integração da CIMIC com Seç Op (G3)       | Segurança Pública deficiente           | Credibilidade da Missão da ONU perante a população |
| Conhecimento (quadros) sobre as características das Agências da ONU          | Coordenação e Integração da CIMIC com Eng               | Instabilidade política                 | Credibilidade da tropa perante a população         |
| Conhecimento (Cb e Sd) sobre as características das Agências da ONU          | Coordenação e Integração da CIMIC com Serviço de Saúde  | Opinião pública                        | Credibilidade da tropa perante as ONG              |
| Conhecimento (quadros) sobre as características das ONG                      | Presença de uma Equipe de Assuntos Cívicos/CIMIC        | Opinião da comunidade internacional    | Credibilidade da tropa perante as Agências da ONU  |

continua

continua

| <b>ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNOS E EXTERNOS DO CONTINGENTE PARA A CIMIC</b> |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <b>AMBIENTE INTERNO</b>  |   | <b>AMBIENTE EXTERNO</b>                                  |   |
| <b>Deficiências</b>  | <b>Pontos Fortes</b>  | <b>Ameaças</b>   | <b>Oportunidades</b>                                    |
| Conhecimento (Cb e Sd) sobre as características das ONG                      | Presença de um Oficial de Assuntos Cíveis/CIMIC no Estado-Maior (EM)                        | Recursos escassos para a execução de atividades de CIMIC | Credibilidade da tropa perante os Órgãos Governamentais |
| Conhecimento (quadros) sobre as características das OG                       | Equipamento adequado para Operações de GLO  |  | Idioma(s) nativo(s)                                     |
| Conhecimento(Cb e Sd) sobre as características das OG                        | Adestramento em Operações de GLO  |  | Atuação/Interesses das ONG                              |
| Conhecimento (quadros) sobre o assunto CIMIC                                 | Maneira de atuar do contingente em relação à população                                      |  | Atuação/Interesses das Agências da ONU                  |
| Conhecimento (Cb e Sd) sobre o assunto CIMIC                                 | Experiência brasileira em missões de apoio à população (ACISO, etc)                         |  | Atuação/Interesses dos Órgãos Governamentais            |
| Conhecimento (quadros) sobre técnicas de negociação                          | Transição e Passagem de funções por ocasião das trocas de contingentes                      |  | Atuação/Interesses dos líderes comunitários             |
| Coordenação com as Agências da ONU   | Existência de relatórios com informações para CIMIC   |  |   |
| Coordenação com as ONG   | Característica do povo brasileiro (diversidade de etnias, solidariedade, criatividade, etc) |  |   |
| Coordenação com OG   | Existência de banco de dados sobre as ONG, as OI e as lideranças civis                      |  |   |
| Coordenação com líderes comunitários   |   |  |   |
| Coordenação e Integração da CIMIC com Com Soc                                |   |  |   |
| Existência de relatórios com informações para CIMIC                          |   |  |   |
| Existência de banco de dados sobre as ONG, as OI e as lideranças civis       |   |  |   |

Quadro 18: análise dos ambientes externo e interno para a CIMIC.

Fonte: o autor.

Esses resultados já seriam importantes na orientação do preparo das tropas brasileiras. No entanto, é necessário que as ações sejam priorizadas. Assim, se existe uma deficiência que interfere pouco nas atividades CIMIC, ela não precisa ser sanada com tanta urgência.

De acordo com esse pensamento, foi confeccionada a matriz SWOT, que foi enviada ao G9 do BRABATT/10º contingente para medir a importância dos diversos fatores de CIMIC no ambiente vivido pelas tropas brasileiras no Haiti.

#### 10.4.4 A Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário. Devido a sua simplicidade pode ser usada em qualquer tipo de ambiente. Atualmente, esta ferramenta é utilizada por diversos exércitos, incluindo a canadense e o americano. No Brasil, é utilizada por instituições tradicionais como o Banco do Brasil e o próprio Exército Brasileiro, dentro do seu Sistema de Excelência (SE-EB).

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês – acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

A ideia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos quando cita em uma epígrafe um conselho de Sun Tzu: "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças".

A comparação entre pontos fortes e fracos junto com as oportunidades e ameaças permite que sejam respondidas as seguintes questões:

- Como tirar vantagem das oportunidades, utilizando meus pontos fortes?
- Quais deficiências devem ser sanadas com prioridade?
- Com quais pontos fortes é possível neutralizar as ameaças?
- Quais ameaças, aliadas às deficiências, devem ser mais temidas?

A classificação utilizada pelo 10º contingente no preenchimento da matriz foi a seguinte:

| Pontuação | Relação entre os fatores externos e internos                 |
|-----------|--|
| 5         | A relação entre o fator externo e o interno é <b>grande</b>  |
| 3         | A relação entre o fator externo e o interno é <b>média</b>   |
| 1         | A relação entre o fator externo e o interno é <b>pequena</b> |
| 0         | <b>Não há relação</b> entre o fator interno e o externo      |

Quadro 19: pontuação para o preenchimento da Matriz SWOT  
Fonte: o autor

A seguir serão apresentados os resultados da análise:



## - Tabela deficiências X ameaças

Tabela 5: matriz SWOT (deficiência X ameaças).

| MATRIZ SWOT<br>CIMIC / MINUSTAH<br>JUNHO 2010<br><b>EXERCITO BRASILEIRO</b><br><b>DEBILIDADES</b><br>Deficiências X Ameaças<br>Demonstra as deficiências que submetidas às ameaças externas podem debilitar a organização |  | Ameaças            |        |   |                         |                             |   |                                     |   |                            |   | Índice |  |
|---|--|--------------------|--------|---|-------------------------|-----------------------------|---|-------------------------------------|---|----------------------------|---|--------|--|
|   |  | Desastres Naturais | Idioma | Atuação/ Interesses das forças adversas | Infraestrutura precária | Atuação/ Interesses das ONG | Segurança Pública deficiente e Instabilidade Política | Opinião da Comunidade Internacional | Recursos escassos para aplicação em Atv CIMIC | Atuação/ Interesses dos OG | Atuação/ Interesses das Agências da ONU |        | Atuação/ Interesses da comunidade e dos líderes comunitários |
| Deficiências  | Idioma Inglês  | 5                  | 5      | 0                                       | 1                       | 5                           | 1   | 3                                   | 0   | 1                          | 5                                       | 3      | 29   |
|   | Idioma Francês   | 1                  | 1      | 0                                       | 0                       | 1                           | 0   | 0                                   | 0   | 0                          | 0                                       | 0      | 3  |
|   | Idioma Creole  | 1                  | 1      | 3                                       | 1                       | 1                           | 3   | 0                                   | 0   | 0                          | 0                                       | 5      | 15   |
|   | Conhecimento (quadros) sobre as ONG  | 5                  | 3      | 3                                       | 3                       | 3                           | 0   | 1                                   | 0   | 0                          | 1                                       | 1      | 20   |
|   | Conhecimento (quadros) sobre as Agências da ONU                                  | 5                  | 5      | 0                                       | 3                       | 3                           | 1   | 3                                   | 5   | 0                          | 5                                       | 3      | 33   |
|   | Conhecimento (quadros) sobre os OG   | 5                  | 3      | 0                                       | 3                       | 1                           | 1   | 1                                   | 3   | 3                          | 0                                       | 1      | 21   |
|   | Conhecimento (quadros) sobre negociação  | 3                  | 3      | 3                                       | 3                       | 5                           | 3   | 3                                   | 3   | 3                          | 5                                       | 5      | 39   |
|   | Ausência de uma Eq As Civ/CIMIC  | 5                  | 5      | 5                                       | 5                       | 5                           | 0   | 0                                   | 0   | 3                          | 5                                       | 5      | 38   |
|   | Ausência de uma Doutrina consolidada   | 3                  | 3      | 3                                       | 3                       | 3                           | 0   | 1                                   | 0   | 1                          | 1                                       | 3      | 21   |
|   | Conhecimento prévio (quadros) sobre As Civ/CIMIC (assunto não ministrado nos EE) | 3                  | 0      | 3                                       | 3                       | 3                           | 3   | 1                                   | 0   | 1                          | 3                                       | 1      | 21   |
|   | Tempo para a Transição/ Passagem de função                                       | 3                  | 0      | 3                                       | 3                       | 3                           | 3   | 0                                   | 0   | 3                          | 3                                       | 5      | 26   |
|   | Falta de conhecimento sobre as ONG no Haiti (banco de dados atualizado)          | 3                  | 0      | 3                                       | 3                       | 3                           | 0   | 1                                   | 0   | 0                          | 0                                       | 3      | 16   |
|   | Conhecimento sobre a cultura local   | 3                  | 3      | 3                                       | 3                       | 3                           | 3   | 5                                   | 0   | 3                          | 3                                       | 5      | 34   |
|   | 45   | 32                 | 29     | 34                                      | 39                      | 18                          | 19  | 11                                  | 18  | 31                         | 40                                      | 316    |  |

Fonte: o autor.

Verifica-se que as deficiências que mais podem debilitar a CIMIC do contingente são:

- conhecimento sobre negociação;
- ausência de uma equipe de Assuntos civis/CIMIC;
- conhecimento sobre a cultura local;
- conhecimento sobre as agências da ONU; e
- deficiência no idioma inglês.

## - Tabela deficiências X oportunidades

Tabela 6: matriz SWOT (deficiências X oportunidades).

| MATRIZ SWOT<br>CIMIC / MINUSTAH<br>JUNHO 2010<br><b>EXERCITO BRASILEIRO</b><br><b>IMPEDITIVOS</b><br>Deficiências X Oportunidades<br>Demonstram as deficiências que podem impedir a organização de aproveitar as oportunidades externas |  | Oportunidades          |                       |                                    |   |  |  |                                       |                                      |   | Índice |    |
|---|--|------------------------|-----------------------|------------------------------------|---|--|--|---------------------------------------|--------------------------------------|---|--------|----|
|   |  | Relacionamento com ONG | Relacionamento com OG | Relacionamento com Agências da ONU | Relacionamento com líderes comunitários | Credibilidade da missão da ONU perante a população | Credibilidade da tropa perante a população | Credibilidade da tropa perante as ONG | Credibilidade da tropa perante os OG | Credibilidade da tropa perante as Agências da ONU |        |    |
| Deficiências  | Idioma Inglês  | 5                      | 5                     | 5                                  | 1                                       | 5  | 0  | 5                                     | 5                                    | 5   | 5      | 36 |
|   | Idioma Francês   | 1                      | 1                     | 1                                  | 1                                       | 1  | 3  | 1                                     | 3                                    | 1   | 3      | 13 |
|   | Idioma Creole  | 5                      | 1                     | 0                                  | 5                                       | 1  | 5  | 1                                     | 5                                    | 1   | 5      | 22 |
|   | Conhecimento (quadros) sobre as ONG  | 5                      | 0                     | 5                                  | 1                                       | 5  | 0  | 5                                     | 0                                    | 5   | 5      | 25 |
|   | Conhecimento (quadros) sobre as Agências da ONU                                  | 5                      | 0                     | 5                                  | 3                                       | 5  | 0  | 5                                     | 5                                    | 5   | 5      | 33 |
|   | Conhecimento (quadros) sobre os OG   | 1                      | 5                     | 0                                  | 1                                       | 3  | 0  | 1                                     | 5                                    | 3   | 5      | 19 |
|   | Conhecimento (quadros) sobre negociação  | 5                      | 5                     | 5                                  | 5                                       | 5  | 5  | 5                                     | 5                                    | 5   | 5      | 45 |
|   | Ausência de uma Eq As Civ/CIMIC  | 3                      | 3                     | 0                                  | 1                                       | 0  | 0  | 5                                     | 1                                    | 5   | 5      | 18 |
|   | Ausência de uma Doutrina consolidada   | 3                      | 5                     | 1                                  | 5                                       | 0  | 0  | 3                                     | 1                                    | 5   | 5      | 23 |
|   | Conhecimento prévio (quadros) sobre As Civ/CIMIC (assunto não ministrado nos EE) | 3                      | 5                     | 5                                  | 3                                       | 0  | 1  | 3                                     | 1                                    | 5   | 5      | 26 |
|   | Tempo para a Transição/ Passagem de função                                       | 3                      | 5                     | 5                                  | 3                                       | 3  | 3  | 3                                     | 3                                    | 5   | 5      | 33 |
|   | Falta de conhecimento sobre as ONG no Haiti (banco de dados atualizado)          | 5                      | 5                     | 0                                  | 5                                       | 1  | 1  | 3                                     | 5                                    | 3   | 5      | 28 |
|   | Conhecimento sobre a cultura local   | 5                      | 5                     | 3                                  | 5                                       | 5  | 5  | 3                                     | 5                                    | 5   | 5      | 41 |
|   | 49   | 45                     | 35                    | 39                                 | 34                                      | 23   | 43   | 42                                    | 53                                   | 363   |        |    |

Fonte: o autor.

Constata-se que as deficiências que mais podem impedir o contingente de aproveitar as oportunidades para a CIMIC são:

- conhecimento sobre negociação;
- conhecimento sobre a cultura local;
- deficiência no idioma inglês;
- conhecimento sobre as agências da ONU; e
- tempo para a transição/passagem de função.

- Tabela pontos fortes X ameaças

Tabela 7: matriz SWOT (pontos fortes X ameaças).

| MATRIZ SWOT<br>CIMIC / MINUSTAH<br>JUNHO 2010 |   | Ameaças            |           |   |                         |                            |   |                                     |   |                            |   |  | Índice |
|---|---|--------------------|-----------|---|-------------------------|----------------------------|---|-------------------------------------|---|----------------------------|---|--|--------|
|   |   | Desastres Naturais | Idioma    | Atuação/ Interesses das forças adversas | Infraestrutura precária | Atuação/ Interesse das ONG | Segurança Pública deficiente e Instabilidade Política | Opinião da Comunidade Internacional | Recursos escassos para aplicação em Atv CIMIC | Atuação/ Interesses dos OG | Atuação/ Interesses das Agências da ONU | Atuação/ Interesses da comunidade e dos líderes comunitários |        |
| Pontos Fortes                                 | Coordenação e integração com líderes e intérpretes  | 5                  | 3         | 3                                       | 1                       | 5                          | 3   | 1                                   | 1   | 1                          | 1                                       | 5  | 29     |
|   | Coordenação e integração com a Seç Op Psi   | 5                  | 3         | 5                                       | 0                       | 5                          | 5   | 3                                   | 1   | 3                          | 1                                       | 5  | 36     |
|   | Coordenação e integração com a Seç Com Soc  | 5                  | 3         | 3                                       | 0                       | 5                          | 5   | 3                                   | 1   | 5                          | 5                                       | 5  | 40     |
|   | Coordenação e integração com a Intlg  | 5                  | 1         | 5                                       | 1                       | 5                          | 5   | 3                                   | 1   | 5                          | 5                                       | 5  | 41     |
|   | Coordenação e integração com a Seç Op   | 5                  | 3         | 5                                       | 3                       | 5                          | 5   | 3                                   | 1   | 5                          | 3                                       | 5  | 43     |
|   | Coordenação e integração com a Cia Eng  | 1                  | 0         | 0                                       | 3                       | 1                          | 1   | 3                                   | 1   | 3                          | 3                                       | 3  | 19     |
|   | Coordenação e integração com a Seç Saúde  | 3                  | 0         | 3                                       | 3                       | 3                          | 1   | 1                                   | 1   | 3                          | 1                                       | 3  | 22     |
|   | Existência de uma Seç As Civ (G9)   | 5                  | 3         | 3                                       | 5                       | 5                          | 5   | 5                                   | 5   | 5                          | 5                                       | 5  | 51     |
|   | Experiência da tropa em ACISO, Distr Alimentos, etc   | 3                  | 1         | 3                                       | 3                       | 5                          | 3   | 3                                   | 3   | 3                          | 3                                       | 3  | 33     |
|   | Modo de atuar do brasileiro com relação à população   | 5                  | 1         | 3                                       | 3                       | 3                          | 3   | 5                                   | 3   | 3                          | 3                                       | 3  | 35     |
|   | Característica do povo brasileiro (diversidade de etnias, solidariedade, criatividade, etc) | 3                  | 3         | 0                                       | 3                       | 3                          | 3   | 5                                   | 3   | 3                          | 3                                       | 3  | 32     |
|   | <b>45</b>   | <b>21</b>          | <b>33</b> | <b>25</b>                               | <b>45</b>               | <b>39</b>                  | <b>35</b>   | <b>21</b>                           | <b>39</b>                                     | <b>33</b>                  | <b>45</b>                               | <b>381</b>   |        |


Fonte: o autor.

Os principais pontos fortes a serem mantidos ou reforçados para evitar que o contingente fique vulnerável às ameaças externas são:

- existência de uma Seção de Assuntos Cíveis/CIMIC;
- coordenação e integração com a Seção de Operações (G3);
- coordenação e integração com a Seção de Inteligência (G2);
- coordenação e integração com a Seção de Comunicação Social (G10); e
- coordenação e integração com as Operações Psicológicas.

## - Tabela pontos fortes X oportunidades

Tabela 8: matriz SWOT (pontos fortes X oportunidades).

| MATRIZ SWOT<br>CIMIC / MINUSTAH<br>JUNHO 2010<br><br><b>EXÉRCITO BRASILEIRO</b> |   | Oportunidades          |                       |  |   |  |  |                                       |                                       | Índice    |   |
|--|---|------------------------|-----------------------|--|---|--|--|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------|---|
|  |   | Relacionamento com ONG | Relacionamento com OG | Relacionamento com com Agências da ONU | Relacionamento com líderes comunitários | Credibilidade da missão da ONU perante a população | Credibilidade da tropa perante a população | Credibilidade da tropa perante as ONG | Credibilidade da tropa perante aos OG |           | Credibilidade da tropa perante as Agências da ONU |
| <b>Pontos Fortes</b>   | Coordenação e integração com líderes e intérpretes  | 5                      | 5                     | 1                                      | 5                                       | 5  | 5  | 5                                     | 5                                     | 5         | 41  |
|  | Coordenação e integração com a Seç Op Psi   | 5                      | 1                     | 1                                      | 5                                       | 5  | 5  | 5                                     | 1                                     | 5         | 33  |
|  | Coordenação e integração com a Seç Com Soc  | 5                      | 5                     | 5                                      | 5                                       | 5  | 5  | 5                                     | 5                                     | 5         | 45  |
|  | Coordenação e integração com a Intlg  | 5                      | 5                     | 3                                      | 5                                       | 5  | 5  | 5                                     | 5                                     | 5         | 43  |
|  | Coordenação e integração com a Seç Op   | 5                      | 5                     | 3                                      | 5                                       | 5  | 5  | 5                                     | 5                                     | 5         | 43  |
|  | Coordenação e integração com a Cia Eng  | 3                      | 5                     | 3                                      | 3                                       | 5  | 3  | 3                                     | 3                                     | 3         | 33  |
|  | Coordenação e integração com a Seç Saúde  | 3                      | 3                     | 3                                      | 3                                       | 3  | 5  | 3                                     | 3                                     | 3         | 29  |
|  | Existência de uma Seç As Civ (G9)   | 5                      | 5                     | 5                                      | 5                                       | 5  | 5  | 5                                     | 5                                     | 5         | 45  |
|  | Experiência da tropa em ACISO, Distr Alimentos, etc   | 3                      | 3                     | 3                                      | 3                                       | 3  | 5  | 3                                     | 3                                     | 3         | 29  |
|  | Modo de atuar do brasileiro com relação à população   | 3                      | 3                     | 3                                      | 3                                       | 3  | 3  | 3                                     | 3                                     | 3         | 27  |
|  | Característica do povo brasileiro (diversidade de etnias, solidariedade, criatividade, etc) | 3                      | 3                     | 3                                      | 3                                       | 3  | 3  | 3                                     | 3                                     | 3         | 27  |
|  |   | <b>45</b>              | <b>43</b>             | <b>33</b>                              | <b>45</b>                               | <b>47</b>  | <b>51</b>                                  | <b>45</b>                             | <b>41</b>                             | <b>45</b> | <b>395</b>  |

Fonte: o autor.

Os principais pontos fortes a serem mantidos para que as oportunidades para a CIMIC sejam aproveitadas são:

- existência de uma Seção de Assuntos Cívicos/CIMIC;
- coordenação e integração com a Seção de Comunicação Social (G10);
- coordenação e integração com a Seção de Operações (G3);
- coordenação e integração com a Seção de Inteligência (G2); e
- coordenação e integração com líderes e intérpretes.

A tabela a seguir mostra o resultado da matriz SWOT do BRABATT/10º contingente:

Tabela 9: resultado final da matriz SWOT (CIMIC) do 10º Contingente.

|                      | Ameaças    | Oportunidades |
|----------------------|------------|---------------|
| <b>Deficiências</b>  | <b>316</b> | <b>363</b>    |
| <b>Pontos Fortes</b> | <b>381</b> | <b>395</b>    |

Fonte: o autor.

De acordo com a tabela, a predominância está no quadrante de pontos fortes e oportunidades, o que caracteriza uma postura de desenvolvimento. No entanto, se a preparação focar as principais deficiências e pontos fortes, a coordenação civil-militar pode progredir ainda mais.

O preparo deve focar a diminuição da pontuação do quadrante de deficiências e ameaças, buscando diminuir a quantidade de pontos fracos da tropa.

#### 10.4.4.1 Conclusão parcial

Pode-se constatar que a matriz SWOT é uma excelente ferramenta para a análise do ambiente e pode permitir o direcionamento do preparo do contingente. Por outro lado, a falta de um estudo crítico do cenário pode levar o contingente a cometer equívocos graves.

Um exemplo de erro cometido por falta de análise foi a extinção da Seção de Assuntos Cíveis/CIMIC pelo BRABATT 2/12º Contingente. Ressalta-se que a maioria dos militares deste batalhão esteve no Haiti antes da criação da Seção. Assim, foram levados a manter a organização antiga, quando o cenário era diferente e a demanda por atividades CIMIC não era tão grande. Essa iniciativa trouxe dificuldades ao batalhão, pois, após o terremoto, a necessidade de coordenação civil-militar aumentou bastante. De acordo com a matriz preenchida pelo 10º Contingente, a existência de uma Seção de Assuntos Cíveis foi o ponto forte com maior pontuação quando comparado com as oportunidades e ameaças. Assim, se o Estado-Maior do BRABATT 2 tivesse tido acesso à matriz SWOT, dificilmente teria tomado esta decisão.

Da mesma forma, o conhecimento sobre negociação, classificado como deficiência que mais afeta a CIMIC, não teve sua carga horária aumentada, provavelmente porque o CCOPAB não teve acesso à análise realizada pelo 10º Contingente.

Ressalta-se, ainda, que, conforme visto nas análises dos ambientes interno e externo, há fatores que eram indiferentes para a missão há um ano e que, após o terremoto, passaram a ser considerados como deficiências.

Desse modo, pode-se afirmar que é imprescindível que seja feita uma análise periódica do ambiente para a CIMIC e que o resultado seja enviado para o COTER e CCOPAB, permitindo uma atualização constante do preparo e, ainda, a formulação de uma doutrina sobre o tema.

#### 10.4.5 Pesquisa de campo sobre o preparo no assunto CIMIC

Atualmente, a doutrina brasileira de Assuntos Cíveis encontra-se desatualizada, não atendendo às novas exigências das missões de paz no que tange ao trabalho em conjunto com os demais órgãos e agências cíveis atuantes na área.

Assim, foi realizado um questionário para medir as consequências desse fato para a preparação. O questionário foi entregue a dez oficiais integrantes do BRABATT 2/13º contingente, durante a 11ª semana da preparação, com aproximadamente 70% da preparação decorrida.

##### 10.4.5.1 Conhecimento do manual de assuntos cíveis

De acordo com a pesquisa realizada, o item 1 “conhecimento do manual de assuntos Cíveis (C 41-6), mostrou o seguinte resultado, conforme a tabela 10:

Tabela 10: quesito 1 – conhecimento do manual de Assuntos Cíveis.

| <b>Nível de conhecimento</b> | <b>Grande</b> | <b>Médio</b> | <b>Nenhum</b> |
|------------------------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>Porcentagem</b>           | 0%            | 10%          | 90%           |

Fonte: o autor.

Concluída a tabulação, verificou-se que o percentual de oficiais com muito conhecimento a respeito do assunto foi nulo. As declarações sobre a posse de conhecimento "médio" foi de 10% e 90% declararam que não conheciam o referido manual.

Esta pesquisa confirma os dados de JÚNIOR (2008), que afirma que, dos seis entrevistados, apenas o então comandante do CCOPAB e um Major com curso de Operações Psicológicas possuíam algum conhecimento sobre o manual.

Esse resultado comprova a deficiência da preparação básica em Assuntos Cíveis/CIMIC no Exército Brasileiro.

##### 10.4.5.2 Importância da CIMIC

Com relação ao item 2, importância dos Assuntos Cíveis/CIMIC para o cumprimento da missão do BRABATT no Haiti, obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 11: quesito 2 – importância da CIMIC para a missão.

| <b>Nível de importância</b> | <b>Grande</b> | <b>Médio</b> | <b>Nenhum</b> |
|-----------------------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>Porcentagem</b>          | 90%           | 0%           | 10%           |

Fonte: o autor.

Verifica-se que 90 % dos oficiais entrevistados acreditam que as atividades CIMIC são de grande importância, enquanto apenas 10% opinaram como sendo de média ou nenhuma importância.

O aumento das atividades CIMIC, particularmente, após o terremoto de janeiro de 2010, contribui para a crescente importância do assunto para a manutenção da estabilidade no país caribenho.

#### 10.4.5.3 A realização das atividades de CIMIC pelo BRABATT

Com relação ao item 3, sobre a necessidade da CIMIC para a missão no Haiti, obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 12: quesito 3 – necessidade da CIMIC durante a missão.

| <b>Necessidade da CIMIC</b> | <b>Fundamental</b> | <b>Desejável</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Não há necessidade</b> |
|-----------------------------|--------------------|------------------|--------------------|---------------------------|
| <b>Porcentagem</b>          | 70%                | 30%              | 0%                 | 0%                        |

Fonte: o autor.

Constata-se que, apesar do pouco conhecimento sobre o assunto, os oficiais já entendem como é importante a CIMIC para o cumprimento da missão.

#### 10.4.5.4 Qualificação do pessoal

O item de número 4, “Preparação para o cumprimento das missões CIMIC”, verifica a necessidade de melhor preparar os militares para o desempenho das missões de CIMIC.

Tabela 13: quesito 4 – preparação para as missões de CIMIC.

| <b>Preparação CIMIC</b> | <b>Suficiente</b> | <b>Insuficiente</b> |
|-------------------------|-------------------|---------------------|
| <b>Porcentagem</b>      | 20%               | 80%                 |

Fonte: o autor.

Constata-se que, apesar da preparação estar no seu final e toda a carga horária de CIMIC já ter sido ministrada, oito em cada 10 militares consideram que a preparação específica foi insuficiente.

#### 10.4.5.5 Fonte de consulta utilizada

O item de número 5, “Fonte de Consulta para o preparo da CIMIC”, tem o objetivo de verificar qual é a base doutrinária sobre o tema no Brasil.

Tabela 14: quesito 5 – fontes de consulta para a CIMIC no Brasil.

| <b>Fonte de Consulta</b> | <b>C 41-6 (Assuntos Cíveis)</b> | <b>NI do CCOPAB</b> | <b>Outros (internet, palestra CCOPAB)</b> |
|--------------------------|---------------------------------|---------------------|---|
| <b>Porcentagem</b>       | 10%                             | 70%                 | 30%                                       |

Fonte: o autor.

Pode-se afirmar que a NI CCOPAB é a principal fonte de consulta dos militares brasileiros. Este fato comprova que a preparação básica é quase inexistente, pois somente os militares integrantes dos BRABATT têm acesso à NI. Em entrevista a alguns militares, foi constatado que há necessidade de consulta a manuais de outros países e organizações, como a própria ONU, para melhor embasamento no assunto. Dentro desse contexto, a NI do CCOPAB deve ser constantemente atualizada, de acordo com a experiência vivida pelos contingentes brasileiros na MINUSTAH, evitando-se, sempre que possível, a “importação” de fórmulas prontas de outros países, que podem não estar adequadas ao perfil do combatente brasileiro.

#### 10.4.5.6 Necessidade de inclusão dos Assuntos Civis/CIMIC nos PLADIS dos EE

O item de número 6, “Necessidade de inclusão dos Assuntos Civis/CIMIC nos PLADIS nos EE”, tem o objetivo de verificar a importância da preparação básica para o cumprimento das missões CIMIC nas OP.

Tabela 15: quesito 6 – necessidade de inclusão do ensino de Assunto Civis/CIMIC nos EE.

| <b>Inclusão do Tema nos EE</b> | <b>SIM</b> | <b>NÃO</b> | <b>Sem opinião formada</b> |
|--------------------------------|------------|------------|----------------------------|
| <b>Porcentagem</b>             | 60%        | 10%        | 30%                        |

Fonte: o autor.

Verifica-se que a maioria dos militares entende como necessária a inclusão do assunto nos EE do Brasil para o melhor desempenho da tropa nas missões de paz.

#### 10.4.5.7 Necessidade de criação de uma OM de Assuntos Civis/CIMIC no Brasil

O item de número 7, “Necessidade de criação de uma OM de Assuntos Civis/CIMIC no Brasil”, tem o objetivo de verificar a opinião dos militares quanto ao desenvolvimento de uma doutrina de Assuntos Civis de maneira mais ampla, incluindo todas as Hipóteses de Emprego do Exército Brasileiro.

Tabela 16: quesito 7 – necessidade de criação de uma OM de Assunto Civis/CIMIC.

| <b>Necessidade de criação de uma OM de As Civ/CIMIC</b> | <b>SIM</b> | <b>NÃO</b> | <b>Sem opinião formada</b> |
|---|------------|------------|----------------------------|
| <b>Porcentagem</b>                                      | 70%        | 0%         | 30%                        |

Fonte: o autor.

Verifica-se que a maior parte dos militares entende como necessária a criação de uma OM de As Civ/CIMIC, o que proporcionaria a evolução da doutrina brasileira e, conseqüentemente, um melhor desempenho dos militares brasileiros nas OP.

#### **10.4.6 Resultados das entrevistas e questionários de perguntas abertas**

Serão apresentadas, a seguir, as principais impressões colhidas pelos profissionais entrevistados e que responderam aos questionários de perguntas abertas.

##### **10.4.6.1 Lições aprendidas**

O Haiti foi considerado como um verdadeiro laboratório doutrinário. Entretanto, de um modo geral, as lições aprendidas não são passadas de maneira sistemática para que possam ser aproveitadas na preparação dos próximos contingentes e para o desenvolvimento da doutrina no âmbito do EB. As ONG também confeccionam relatórios que podem ser melhor aproveitados pelo EB.

##### **10.4.6.2 Preparação básica**

A maioria dos oficiais entrevistados teve conhecimento sobre o assunto ao ser selecionado para compor o contingente brasileiro. Grande parte é a favor da inclusão do assunto nos Estabelecimentos de Ensino e da criação de uma OM de Assuntos Cívicos/CIMIC desde o tempo de paz.

##### **10.4.6.3 Preparação específica**

A preparação orientada pelo CCOPAB é muito boa, podendo, no entanto, ser aprimorada. A situação encontrada no Haiti deve ser copiada e isso nem sempre é possível. Um ACISO feito no Brasil, por exemplo, é muito diferente de um no Haiti. A população brasileira não está faminta e há instalações apropriadas para a realização das atividades, o que não ocorre, normalmente, no país caribenho.

Deve haver uma preparação específica para a viagem de reconhecimento e o tempo da passagem de função entre os contingentes deve ser maior.



#### 10.4.6.4 Características do operador CIMIC

O militar que trabalha na área de CIMIC deve ser proativo e conhecer muito bem a missão do contingente e o mandato da ONU. Ao oferecer uma ajuda, deve estudar todas as consequências positivas e negativas do apoio prestado. Por exemplo, a distribuição de alimentos em certos locais pode trazer a insatisfação dos comerciantes ou prejudicar um projeto governamental na área da agricultura.

#### 10.4.6.5 Influência da CIMIC para as operações militares

Em uma missão de paz, a população, muitas vezes, é o Centro de Gravidade (CG). Assim, surge mais um fator de decisão: as considerações civis. Todo planejamento do batalhão deve ter o assessoramento do oficial de Assuntos Cívicos/CIMIC. Entretanto, deve-se ter em mente que a CIMIC não é atividade-fim, mas sim uma importante ferramenta que facilita sobremaneira a consecução dos objetivos militares.

No Haiti, o relacionamento com líderes comunitários, ONG, OI e OG não colocou em risco a imparcialidade da tropa e torna-se imprescindível para o cumprimento da missão.

#### 10.4.6.6 Apoio da Nação Anfitriã

A coordenação para o uso das estruturas civis (portos, rodovias e instalações, entre outros) dentro do país hospedeiro cabe ao Chefe da 4ª Seção (G4), pois a estrutura da G9 não tem capacidade para se envolver com ações de apoio logístico.

### 10.5 RESULTADO DA PESQUISA DOCUMENTAL

#### 10.5.1 Consulta ao SISLAPAZ

O SISLAPAZ, apesar de não estar sendo alimentado de modo sistemático pelos contingentes, contém algumas lições aprendidas e boas práticas que podem ser úteis no preparo para a coordenação civil-militar.

Assim, foram selecionados os principais ensinamentos colhidos sobre assuntos correlatos à CIMIC, desde o início da missão em 2004.

A dificuldade de falar outro idioma parece ser uma deficiência difícil de ser sanada. No SISLAPAZ, esse ponto fraco do contingente foi citado sete vezes, em diferentes períodos, conforme se observa nos quadros seguintes:

| Data da Lição Aprendida: 15/1/2005   |
|--|
| <b>Número de registro: 60</b>  |
| <p><b>Título L Ap:</b> preparação prática para o idioma creole<br/> <b>Gravidade:</b> Normal<br/> <b>Áreas relacionadas:</b> Preparo Emprego Logística Pessoal<br/> <b>Órgãos envolvidos:</b> Batalhão Haiti Intérpretes Idioma<br/> <b>Missão de Paz/Contg:</b> MINUSTAH / 2<br/> <b>Outros países envolv:</b><br/> <b>Descrição do Evento:</b><br/>           Apesar do preparo no idioma francês, realizado no Brasil, observou-se que nas ações de vasculhamentos, patrulhamentos a pé e revistas de viaturas, a tropa tem encontrado acentuada dificuldade para se comunicar com a população local devido à não compreensão do creole.</p> <p><i>Tipo de observação: Lição Aprendida</i><br/> <b>Lição Aprendida ou Fato Observado:</b><br/> <i>Considerando a diferença existente entre o francês e o creole, e a dificuldade natural para se aprender o creole, durante o período de preparo, a preparação dos militares deve ser realizada empregando-se textos contextualizados em creole, com frases usuais para as situações que serão vivenciadas.</i></p> <p><b>Data de Registro da L Ap no Sistema:</b> 9/1/2008<br/> <b>Militar que registrou a L Ap:</b> <a href="#">TC Waldino</a> - Div Mis Paz/COTER - Ch Div Mis Paz</p> |

Quadro 20: registro de lição aprendida Nr 60.  
 Fonte: COTER.

| Data da Lição Aprendida: 6/6/2008  |
|--|
| <b>Número de registro: 135</b>   |
| <p><b>Título L Ap:</b> Relatório Final do 8º Contingente do Btl Haiti Importância do idioma francês para as atividades do G2.<br/> <b>Gravidade:</b> Normal<br/> <b>Áreas relacionadas:</b> Emprego Informações Logística Pessoal<br/> <b>Órgãos envolvidos:</b> Batalhão Haiti Intérpretes Idioma Batalhão Haiti G2 Batalhão Haiti Gab Cmt Ex<br/> <b>Missão de Paz/Contg:</b> MINUSTAH / 8<br/> <b>Outros países envolv:</b><br/> <b>Descrição do Evento:</b></p> <p><i>Tipo de observação: Fato Observado</i><br/> <b>Lição Aprendida ou Fato Observado:</b><br/> <i>Verificou-se a importância de haver na seção um oficial com fluência em francês. Embora as reuniões de coordenação fossem conduzidas tanto em inglês como em francês, a fluência neste último idioma facilitou alguns contatos. A situação desejável é que o oficial encarregado pelas fontes humanas tenha essa fluência em francês, não só pelos contatos acima descritos como pelo contato com os colaboradores que, mesmo sendo em creole, seria facilitado pelo conhecimento prévio de francês.</i></p> <p><b>Data de Registro da L Ap no Sistema:</b> 7/8/2008<br/> <b>Militar que registrou a L Ap:</b> <a href="#">TC Waldino</a> - Div Mis Paz/COTER - Ch Div Mis Paz</p> |

Quadro 21: registro de lição aprendida Nr 135.  
 Fonte: COTER.

O relacionamento com os intérpretes locais, apesar de ter sido considerado um ponto forte pelos militares na pesquisa de campo, também foi alvo de sugestões dos militares brasileiros.

|   |
|---|
| <b>Data da Lição Aprendida:</b> 9/7/2009  |
| <b>Número de registro:</b> 173  |
| <b>Título L Ap:</b> Controle de intérpretes haitianos   |
| <b>Gravidade:</b> Normal  |
| <b>Áreas relacionadas:</b> Emprego Informações Logística Pessoal  |
| <b>Órgãos envolvidos:</b> Cia E Haiti G1 Batalhão Haiti G1  |
| <b>Missão de Paz/Contg:</b> MINUSTAH / 10   |
| <b>Outros países envolv:</b>  |
| <b>Descrição do Evento:</b><br>Relatório Final do BRABATT/10: Há dificuldades para o controle de intérpretes haitianos no BRABATT. Falta de memória das ocorrências dos intérpretes.  |
| <b>Tipo de observação:</b> <i>Fato Observado</i>  |
| <b>Lição Aprendida ou Fato Observado:</b><br><i>A solução seria o contato com militares de outros contingentes para levantamento de informações e manter atualizado um livro de alterações sobre os aspectos positivos e negativos observados acerca desse pessoal.</i> |
| <b>Data de Registro da L Ap no Sistema:</b> 13/10/2009  |
| <b>Militar que registrou a L Ap:</b> <a href="#">Cel Waldino</a> - Div Mis Paz/COTER - Ch Div Mis Paz   |

Quadro 22: registro de lição aprendida Nr 173.  
Fonte: COTER.

A dificuldade de imitar o cenário real, durante a fase do preparo, também foi alvo de críticas pelos militares do contingente, conforme pode ser observado no quadro seguinte.

|   |
|---|
| <b>Data da Lição Aprendida:</b> 26/2/2008   |
| <b>Número de registro:</b> 125  |
| <b>Título L Ap:</b> Grande expectativa devido ao treinamento e a situação encontrada foi outra  |
| <b>Gravidade:</b> Normal  |
| <b>Áreas relacionadas:</b> Preparo Emprego Desmobilização Informações Acomp Psicológico   |
| <b>Órgãos envolvidos:</b> Batalhão Haiti G3 Batalhão Haiti G1 COTER CMA Batalhão Haiti CML CMNE CMO CMP CMS CMSE CIOPAZ   |
| <b>Missão de Paz/Contg:</b> MINUSTAH / 7  |
| <b>Outros países envolv:</b>  |
| <b>Descrição do Evento:</b><br>Conforme o Of Nr 001-DPO de 26 fev 08 do CEP (Desmobilização Psicológica do 7º Contingente), 5,69 % do efetivo do Contingente informou que houve grande expectativa devido ao treinamento e a situação encontrada foi outra.   |
| <b>Tipo de observação:</b> <i>Fato Observado</i>  |
| <b>Lição Aprendida ou Fato Observado:</b><br><i>Apesar de ser difícil preparar o militar para tudo o que irá enfrentar em uma Mis Paz com suas constantes mudanças, esforços devem ser realizados pelo COTER e o CIOPaz para aproximar o preparo do Contingente, tanto quanto possível, da realidade vigente na missão. Isso seria possível por meio de visitas constantes desses órgãos ao Haiti. Outra medida seria manter a tropa em preparo permanentemente informada sobre a atual situação da missão.</i> |
| <b>Data de Registro da L Ap no Sistema:</b> 10/3/2008   |
| <b>Militar que registrou a L Ap:</b> <a href="#">TC Waldino</a> - Div Mis Paz/COTER - Ch Div Mis Paz  |

Quadro 23: registro de lição aprendida Nr 125.  
Fonte: COTER.

Constata-se que o envio da análise de ambiente (feita pelos contingentes) ao COTER e ao CCOPAB, de modo sistemático, pode contribuir para diminuir a deficiência relatada.

A importância do conhecimento sobre a cultura e a estrutura de governo do Haiti também foi relatada (quadros).

| Data da Lição Aprendida: 9/7/2009   |
|---|
| <b>Número de registro: 169</b>  |
| <p><b>Título L Ap:</b> Desconhecimento da estrutura política do Haiti<br/> <b>Gravidade:</b> Normal<br/> <b>Áreas relacionadas:</b> Preparo Informações<br/> <b>Órgãos envolvidos:</b> Batalhão Haiti G2 CIOPAZ<br/> <b>Missão de Paz/Contg:</b> MINUSTAH / 10<br/> <b>Outros países envolv:</b><br/> <b>Descrição do Evento:</b><br/>           Relatório Final do BRABATT/10: Havia desconhecimento da OM F Paz aobre a estrutura política do Haiti. Foram realizadas diversas reuniões com o pessoal do Civil Affairs e visitas aos Prefeitos de Comunas a fim de entender a estrutura.<br/> <b>Tipo de observação:</b> <i>Fato Observado</i><br/> <b>Lição Aprendida ou Fato Observado:</b><br/> <i>É importante, pelo menos para o Cmt, SCmt, G2, G3 e Cmt Cia, conhecer e entender a estrutura política do Haiti a fim de buscar aproximação com autoridades locais. Esses militares devem chegar ao Haiti, por meio do Preparo, com pleno domínio da estrutura política do Haiti.</i><br/> <b>Data de Registro da L Ap no Sistema:</b> 13/10/2009<br/> <b>Militar que registrou a L Ap:</b> <a href="#">Cel Waldino</a> - Div Mis Paz/COTER - Ch Div Mis Paz</p> |

Quadro 24: registro de lição aprendida Nr 169.  
 Fonte: COTER.

| Data da Lição Aprendida: 6/6/2008  |
|--|
| <b>Número de registro: 137</b>   |
| <p><b>Título L Ap:</b> Relatório Final do 8º Contingente do Btl Haiti Conhecimento do terreno e da população na área de responsabilidade do Btl Haiti<br/> <b>Gravidade:</b> Normal<br/> <b>Áreas relacionadas:</b> Emprego<br/> <b>Órgãos envolvidos:</b> Batalhão Haiti G2 Batalhão Haiti<br/> <b>Missão de Paz/Contg:</b> MINUSTAH / 8<br/> <b>Outros países envolv:</b><br/> <b>Descrição do Evento:</b><br/> <b>Tipo de observação:</b> <i>Fato Observado</i><br/> <b>Lição Aprendida ou Fato Observado:</b><br/> <i>A presença constante e conhecimento profundo do terreno, da população, dos costumes, das lideranças e da missão deve ser a preocupação principal da atividade operacional em todos os níveis. A divisão da Área de Responsabilidade em células operacionais mostrou-se eficiente na medida em que possibilitou que as Subunidades tivessem maior conhecimento sobre aquelas áreas onde aconteciam problemas em maior número.</i><br/> <b>Data de Registro da L Ap no Sistema:</b> 7/8/2008<br/> <b>Militar que registrou a L Ap:</b> <a href="#">TC Waldino</a> - Div Mis Paz/COTER - Ch Div Mis Paz</p> |

Quadro 25: registro de lição aprendida Nr 137.  
 Fonte: COTER.

A dificuldade de coordenação com líderes comunitários também foi registrada no SISLAPAZ.

| Data da Lição Aprendida: 6/6/2008  |
|--|
| <b>Número de registro:</b> 150   |
| <b>Título L Ap:</b> Relatório final do 8º Contingente do Batalhão Haiti Atividades CIMIC e as lideranças comunitárias locais   |
| <b>Gravidade:</b> Normal   |
| <b>Áreas relacionadas:</b> Emprego Comunicação Social  |
| <b>Órgãos envolvidos:</b> Batalhão Haiti G9 COTER Batalhão Haiti CCOMSEX   |
| <b>Missão de Paz/Contg:</b> MINUSTAH / 8   |
| <b>Outros países envolv:</b>   |
| <b>Descrição do Evento:</b> NADA A RELATAR   |
| <i><b>Tipo de observação:</b> Lição Aprendida</i>  |
| <i><b>Lição Aprendida ou Fato Observado:</b></i><br>- O contato com as lideranças comunitárias e o uso dos mesmos em todas as atividades CIMIC é importante, pois reforça essas lideranças no âmbito das comunidades e facilita o trabalho de cadastramento e atendimento aos anseios das mesmas |
| <b>Data de Registro da L Ap no Sistema:</b> 7/8/2008   |
| <b>Militar que registrou a L Ap:</b> <a href="#">TC Waldino</a> - Div Mis Paz/COTER - Ch Div Mis Paz   |

Quadro 26: registro de lição aprendida Nr 150.  
Fonte: COTER.

Assim, pode-se afirmar que o SISLAPAZ é uma ferramenta útil que pode ser aproveitada no preparo dos contingentes. As situações vivenciadas pela tropa na CIMIC devem ser imitadas durante a fase de preparação e no desenvolvimento da doutrina.

### 10.5.2 Consulta a relatórios

A seguir, serão apresentados os principais aspectos da CIMIC analisados nos relatórios dos contingentes brasileiros da MINUSTAH (6º ao 12º contingente) e da UNAVEM (fevereiro de 1996 a janeiro de 1997).

#### 10.5.2.1 Relatórios da UNAVEM

Constata-se que, durante a missão em Angola, a palavra CIMIC não era utilizada pelo contingente brasileiro. Apesar disso, podem ser destacadas algumas atividades de coordenação civil-militar realizadas pela tropa brasileira:

- monitoramento do desarmamento de civis;

- monitoramento de eleições presidenciais;
- cadastramento de autoridades civis;
- cadastramento da população;
- melhoramento de pontes e estradas;
- distribuição de medicamentos e vacinação;
- distribuição de alimentos e água;
- cursos para a formação de promotores sanitários locais;
- cursos de informática para a população;
- cursos profissionalizantes (bombeiro hidráulico, datilógrafo, promotor sanitário, carpinteiros e mecânico, entre outros);
- realização de ACISO; e
- apoio às ONG de assistência humanitária.

O idioma oficial do país hospedeiro – o português - facilitou a coordenação da tropa com os órgãos governamentais e a população local. Desse modo, fica comprovada, mais uma vez, que a diferença de ambiente é decisiva no cumprimento da missão.

No entanto, houve dificuldade de coordenação com os civis da UNAVEM pela falta de militares habilitados em inglês e pelo pouco conhecimento sobre o Sistema ONU. Assim, houve a necessidade de utilizar oficiais habilitados em inglês para coordenar com as agências da ONU e ONG. Esses militares tiveram que deixar as suas funções para trabalhar como oficiais de ligação, desempenhando um papel fundamental para o êxito da tropa.

Com o passar do tempo, a demanda por missões humanitárias aumentou significativamente e a interação do contingente com o povo angolano proporcionou uma excelente aceitação da tropa brasileira pela população.

Ressalta-se que as subunidades e as diversas seções tomavam suas próprias iniciativas para relacionar-se com os civis, não havendo uma coordenação dessas ações pelo comando do batalhão.

Cabe lembrar também que o aprendizado adquirido em Angola não foi aproveitado pelo EB para o desenvolvimento da doutrina CIMIC.

### 10.5.2.2 Relatórios da MINUSTAH

Desde o ano de 2007 (7º Contingente), foram realizadas as Reuniões de Coordenação de Segurança com a participação dos seguintes atores:

- representantes do BRABAT (COT, Assuntos Cíveis e Cmt SU ou seus representantes);
- representante da Seção *Civil Affairs* da MINUSTAH (coordenador das reuniões, chefe da equipe das áreas vermelhas do DDO);
- Contingente de policiais das Nações Unidas (UNPOL);
- Polícia Nacional Haitiana (PNH);
- representante da Seção *Justice Affairs* da MINUSTAH; e
- representante da Seção *Human Rights* da MINUSTAH.

Essas reuniões começaram sem objetivos definidos e foram tratadas com pouca importância pelo BRABATT. Entretanto, com o desenvolvimento dos trabalhos, verificou-se que se trata de um importante instrumento para a busca dos objetivos estratégicos do BRABATT. Assim, o próprio Batalhão passou a dar mais atenção, fazendo delas uma forma para obter informações, solicitar apoios e acertar detalhes de execução de ações conjuntas com a PNH/UNPOL, dentre outras medidas.

O Batalhão buscou maior integração com escritórios civis da MINUSTAH, a fim de angariar investimentos para a sua área de atuação, em Bel-Air, Cité-Militaire e Cité Soleil. Para isso, designou para a função de Oficial de Assuntos Cíveis o comandante do Grupo de Operações Psicológicas (GOP), com o objetivo de identificar os anseios da população e assessorar, sob a ótica das Operações Psicológicas (Op Psc), como poderiam ser atendidas as necessidades do povo haitiano, facilitando o cumprimento da missão pelo BRABATT.

As reuniões dos comandantes de companhia com as lideranças locais permitiram a identificação das necessidades das comunidades, orientando as atividades de Assuntos Cíveis. A presença de intérpretes haitianos na G9 também facilitou os trabalhos junto à população.

O empenho e a eficiência do Batalhão nos momentos em que houve a necessidade de trabalhar com as atividades de amparo aos desabrigados das inundações foi um fator diferenciador do Batalhão. Tal fato foi percebido pela população, pela mídia (nacional e internacional) e pela MINUSTAH, contribuindo para a imagem das tropas brasileiras.

A perfeita integração e confiança mútua entre os integrantes do Batalhão e a população de sua área de responsabilidade foram confirmadas em reuniões com líderes e demais pessoas das comunidades, possibilitando a denúncia da localização e a entrega de armamentos que pertenciam às gangues.

A criação da função de Oficial de Assuntos Cíveis foi fundamental para a melhoria da CIMIC. A presença de um oficial de Engenharia também foi essencial para a execução dos projetos de obras de grande porte que utilizavam recursos de nações doadoras (IRAP).

O trabalho do DOP em conjunto com os Assuntos Cíveis/CIMIC favoreceu o acesso ao público alvo, facilitando a identificação das vulnerabilidades e o acompanhamento das diversas campanhas de Op Psc.

Da análise dos relatórios, pode-se enumerar algumas recomendações sobre a CIMIC:

- o conhecimento do idioma inglês pelo Oficial de Assuntos Cíveis é impositivo para o bom desempenho da função;

- o oficial de Assuntos Cíveis/CIMIC deve conhecer as capacidades de todas as áreas do Batalhão (Operações, Logística, Comunicação Social, Inteligência e Operações Psicológicas, entre outras), para definir como as atividades CIMIC podem ser desenvolvidas;

- as reuniões periódicas com atores cíveis devem ser mantidas;

- o oficial de Assuntos Cíveis deve estimular a ligação dos comandantes de subunidade com as comunidades locais, para definir projetos de seu interesse que possam ter a participação do Batalhão;

- os oficiais não ligados a essa atividade devem ter o entendimento de que a G9 não dispõe de tropa ou pessoal especializado para a execução de projetos, ficando sempre na dependência dos trabalhos de outras seções e das tropas;

- não devem ser distribuídos alimentos ou outros materiais em ACISO ou nas bases, devido ao tumulto gerado e ao risco à segurança. As famílias devem ser cadastradas e devem ser distribuídas senhas para que apanhem alimentos em ocasiões pré-definidas;

- deve ser revista a doutrina brasileira para as atividades de Assuntos Cíveis. Embora o EB tenha experiência em ajuda humanitária, a teoria e os procedimentos da CIMIC ainda estão sendo testados;



- é interessante que seja incentivada a integração entre Op Psc, As Civ e Com Soc, a fim de maximizar a operacionalidade da tropa;
- a realização de mutirões, adotando a sistemática da troca de comida por trabalho, deve ser mantida; e
- a realização de pesquisas junto à população da área de operações por elementos de Op Psc descaracterizados deve ser mantida, pois facilitou a obtenção de informações mais idôneas e de grande valor para as atividades de Op Psc e CIMIC.

As principais atividades de CIMIC relatadas foram:

- apoio às ONG e ao Governo Haitiano na organização e segurança da distribuição de donativos e das obras de reconstrução;
- distribuição de alimentos;
- distribuição brinquedos adquiridos com doações dos integrantes do Batalhão;
- limpeza de escolas e diversos canais e ruas através de trabalho comunitário voluntário (mutirões);
- atividades recreativas com crianças: esporte, pintura, escolinha de confecção de pipas e brincadeiras e distribuição de material escolar;
- participação em campeonatos de futebol com equipe do Batalhão;
- realização de atendimentos médico-odontológicos, com palestras sobre higiene e escovação e distribuição de material odontológico; e
- apoio ao Ministério de Saúde Haitiano na campanha de vacinação.

Fruto dessas experiências, a partir do 10º Contingente (2º semestre de 2008) foi criada em QCP a Seção de Assuntos Cíveis (G9) no Estado-Maior do Batalhão. Em seu relatório, o Chefe da 9ª Seção apresentou dificuldades e sugestões para o melhor preparo e emprego da CIMIC pelo contingente.

Foi constatada a necessidade de um militar de engenharia na G9 para realizar o orçamento de projetos que necessitam de material de construção. Durante o preparo, essa dificuldade não ocorreu porque o Pelotão de Engenharia (Pel E) não tinha responsabilidades de manutenção do local de concentração. Após a chegada ao Haiti, a situação mudou, pois o Pel E teve a responsabilidade de executar diversas obras, dificultando a designação de um militar para fiscalizar as obras planejadas pela Seção CIMIC.

Houve o treinamento de Agentes Comunitários de Emergência (atividade realizada em parceria com a ONG Viva Rio). A dificuldade encontrada foi conseguir emprego para a maioria dos agentes após as duas semanas de treinamento. Foi feito contato com ONG internacionais, de modo a conseguir ocupação para os formandos. Ressalta-se que essa atividade não foi executada durante o preparo. Esse exemplo demonstra bem a proatividade que os militares de CIMIC devem possuir. O ideal é que os cursos só sejam implementados nas áreas onde existam vagas de trabalho, para que não haja frustração do pessoal treinado.

De acordo com o relatório de reconhecimento do BRABATT 2/13º Contingente (junho de 2010), atualmente, apesar de o ambiente ser caracterizado por relativa paz, há manifestações de cunho político, bem como apreensão, em virtude da demora em iniciar o processo de reconstrução, devido ao impasse na descentralização dos recursos. O Comando da MINUSTAH deve canalizar suas ações para o início da reconstrução e o Setor Militar deve ser o primeiro a começar este tipo de trabalho.

Atualmente, a fase de levantamento de dados sobre as diversas agências está bastante adiantada. No entanto, há necessidade de cadastrar autoridades locais, hospitais, clínicas, escolas e centros comunitários, dentre outros. Não há registro de prestadores de serviço e fornecedores que possam auxiliar nos QIP. Essa situação deve ser passada de maneira enfática não somente aos militares de CIMIC, mas a todos os oficiais de estado-maior e comandantes nos diversos níveis.

## 10.6 CONCLUSÕES SOBRE A ANÁLISE DOS RESULTADOS

Da análise dos resultados das diversas pesquisas, pode-se afirmar que o Exército Brasileiro, apesar de estar cumprindo de maneira exitosa a sua missão na MINUSTAH, deve possuir um preparo em CIMIC mais adequado, permitindo assim o seu emprego em melhores condições.

A complexidade maior está no preparo da oficialidade e dos sargentos, pois envolve conhecimentos básicos em CIMIC e outros assuntos correlatos, como DIH, técnicas de negociação e Operações Psicológicas, dentre outros.

Ademais, o preparo específico e o emprego em CIMIC devem evoluir em função das constantes mudanças de cenário. Assim, a organização da tropa deve ser flexível, de acordo com as exigências da missão.

Outra deficiência é a ausência de uma doutrina sobre o tema depois de mais de seis anos de missão no Haiti. As experiências adquiridas devem ser aproveitadas ao máximo, pois poderão ser utilizadas pelas tropas em todos os tipos de missão.

A figura a seguir representa a situação atual do preparo do contingente em CIMIC:

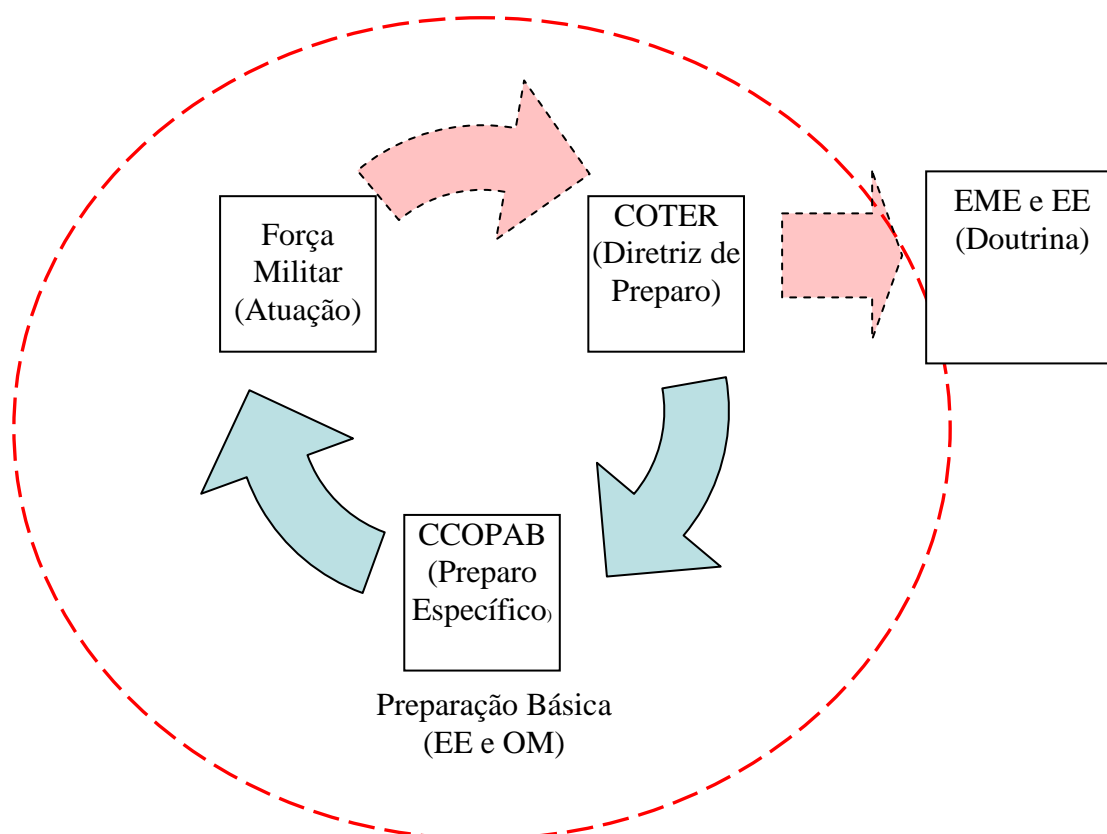


Figura 19: diagrama da preparação brasileira atual em CIMIC.  
Fonte: o autor.

Verifica-se que a preparação básica é quase inexistente, o que dificulta o aprendizado dos militares durante a preparação para a missão.

A experiência no Haiti não é bem aproveitada para orientar a preparação das tropas, não havendo a análise de CIMIC no COTER para atualização das diretrizes do preparo. Além disso, os conhecimentos adquiridos não são utilizados no desenvolvimento da doutrina CIMIC.

Desse modo, o preparo específico em CIMIC nem sempre está de acordo com a situação vivenciada no Haiti.

Pela importância da CIMIC nos conflitos atuais, este quadro deve mudar urgentemente. As falhas observadas no diagrama acima podem resultar em equívocos por parte da tropa na coordenação com os civis. Por outro lado, se as

deficiências forem sanadas, a Coordenação Civil-Militar será decisiva para o cumprimento da missão.

Dentro desse contexto, será apresentada, no próximo capítulo, uma proposta de Plano de Preparo em CIMIC, que pode orientar a preparação dos contingentes, contribuindo, ainda, para a formulação de uma doutrina autóctone sobre o tema.

## 11 PLANO DE PREPARO – UMA PROPOSTA

### 11.1 INTRODUÇÃO

Após todo o estudo apresentado, constata-se que o preparo dos contingentes brasileiros para a CIMIC deve ser aprimorado. Ademais, o Exército Brasileiro carece de uma política de aproveitamento dos ensinamentos colhidos em OP.

No caso da CIMIC, a preparação específica dos contingentes tem sido dificultada, principalmente, devido à ausência de uma doutrina brasileira consolidada, que lhe confira continuidade e manutenção de padrões elevados, e pela preparação básica dos quadros deficiente nos estabelecimentos de ensino.

Atualmente, a Coordenação Civil-Militar é uma ferramenta decisiva para o sucesso das tropas militares em operações de paz. Desse modo, o Exército Brasileiro deve, o quanto antes, sanar os problemas do preparo em CIMIC, a fim de evitar um possível fracasso no cumprimento da missão.

Assim, será apresentado um Plano de Preparo que pode, ao mesmo tempo, sanar as deficiências dos contingentes e desenvolver a doutrina de CIMIC no Brasil.

A figura a seguir representa a situação ideal do preparo do contingente:

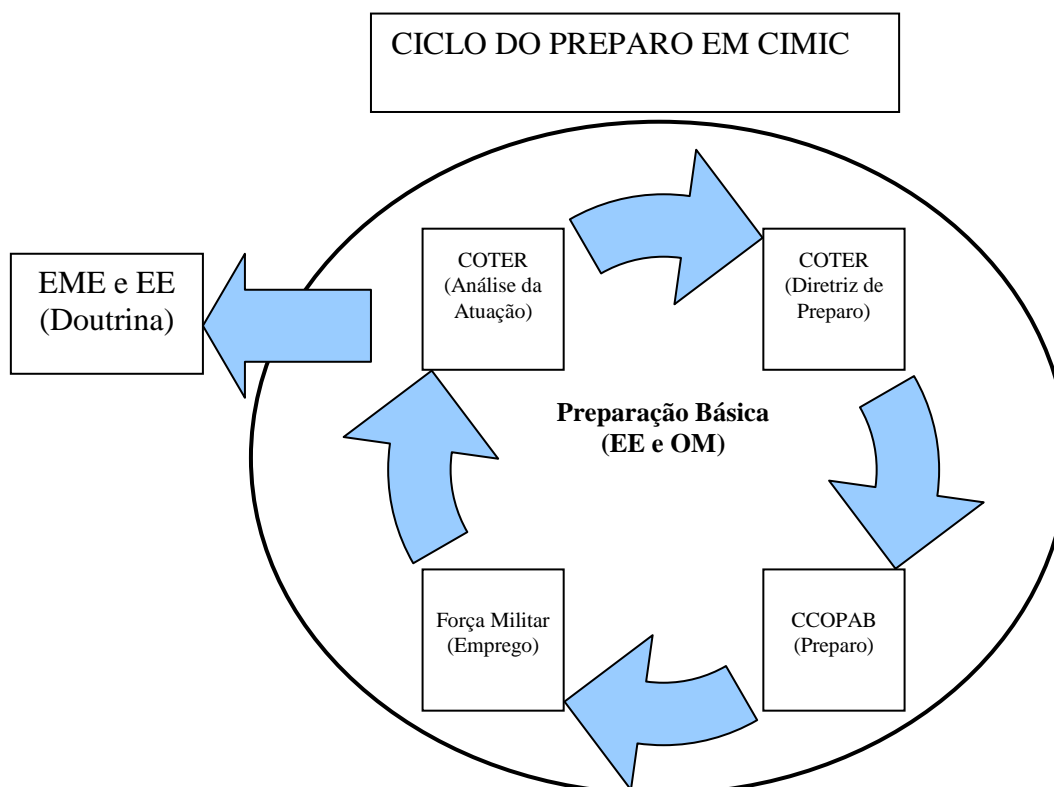


Figura 20: Ciclo do Preparo em CIMIC (proposta).  
Fonte: o autor.

Se houver a preparação básica, ganha-se tempo no adestramento e qualidade na preparação específica.

Além disso, a experiência no Haiti serve para orientar a preparação das tropas e, ao mesmo tempo, desenvolver a doutrina CIMIC nacional.

Para que o ciclo ocorra, devem ser tomadas medidas para melhoria da preparação básica e específica, que serão apresentadas a seguir.

## 11.2 A PREPARAÇÃO BÁSICA

Conforme as doutrinas e os estudos de caso analisados, os Assuntos Cíveis e a CIMIC são fundamentais para a consecução dos objetivos militares nos conflitos atuais de qualquer natureza, inclusive os internos. Portanto, o Exército Brasileiro deve tomar medidas para que sejam passados os fundamentos básicos da doutrina aos militares, a partir da fase de formação.

### 11.2.1 Medidas a serem implementadas em curto prazo

Algumas medidas já podem ser tomadas imediatamente, como:

- inclusão dos Assuntos Cíveis/CIMIC no currículo dos EE;
- inclusão dos Assuntos Cíveis/CIMIC no PIM/COTER;
- inclusão dos Assuntos Cíveis/CIMIC no CTTEP;
- inclusão dos Assuntos Cíveis/CIMIC no Plano de Instruções de Quadros das OM;
- disseminação das lições aprendidas às OM, particularmente aos EE;
- inclusão de planejamentos e atividades de As Civ/CIMIC nos diversos Exercícios de Campanha;
- inclusão de planejamentos e atividades de As Civ/CIMIC nos diversos Exercícios Simulados;
- designação (desde já) de oficiais e sargentos (não designados para as missões de paz) para realização do Estágio CIMIC do CCOPAB, com o intuito de iniciar a formação de massa crítica com conhecimentos sobre o tema e propiciar uma melhor seleção nas missões vindouras; e
- seleção de militares para fazer cursos de Assuntos Cíveis/CIMIC em países ou organizações com doutrina desenvolvida, como a OTAN.

### 11.2.2 Medidas a médio prazo ou longo prazo

Algumas medidas necessitam de maior tempo para implementação, pois há necessidade de um estudo mais aprofundado. São elas:

- criação de um estágio de Assuntos Cíveis/CIMIC para oficiais e sargentos, a ser realizado anualmente no CCOPAB ou Destacamento de Operações Psicológicas; e

- criação de uma Organização Militar de Assuntos Cíveis, nos moldes do Destacamento de Operações Psicológicas, que possa acompanhar o desenvolvimento da doutrina e ser responsável pelo estágio, no futuro. Esta OM logicamente trataria da CIMIC.

### 11.3 A PREPARAÇÃO ESPECÍFICA

A preparação específica visa à seleção dos militares e ao aprimoramento do desempenho funcional dos integrantes, no que se refere à CIMIC, dos contingentes brasileiros designados para as missões de paz.

#### 11.3.1 Seleção

De acordo com o estudo realizado, algumas características são fundamentais para o bom exercício da CIMIC:

- fluência no idioma oficial da missão e, se possível, no do país em conflito;
- experiência anterior (cursos, estudos ou exercício da função);
- flexibilidade;
- proatividade;
- comunicabilidade;
- equilíbrio emocional;
- tato;
- apresentação individual;
- iniciativa;
- perseverança; e
- objetividade.

Assim, para a seleção dos integrantes da Seção de Assuntos Cíveis, deve haver uma busca de militares que apresentem as características citadas para o melhor desempenho do contingente na coordenação com os civis.

### 11.3.2 **Preparação propriamente dita**

#### 11.3.2.1 O Estágio CIMIC

Além do Chefe da 9ª Seção e dos oficiais do EM, os Cmt SU devem participar do estágio, pois, por vezes, terão que coordenar com lideranças locais, ONG e a própria ONU.

No que se refere ao programa de instruções do Estágio CIMIC, ele deve ser mais direcionado para a parte prática, de acordo com o cenário que está sendo vivenciado. Além das instruções teóricas, novas táticas, técnicas e procedimentos criados e executados pela tropa brasileira devem ser, dentro do possível, praticados pelos participantes do estágio.

#### 11.3.3.2 A análise do ambiente

A preparação específica em CIMIC deve ser realizada levando-se em consideração a análise sistemática do ambiente, de modo que as deficiências sejam sanadas e os pontos fortes sejam mantidos e, assim, a tropa possa aproveitar as oportunidades e se proteger contra as ameaças.

Ao mesmo tempo, essa análise deve gerar lições aprendidas sobre CIMIC, propiciando o desenvolvimento de uma doutrina autóctone sobre o tema.

A seguir, serão apresentados os passos para a análise do cenário, a ser executada pelos contingentes.

##### 11.3.3.2.1 *Primeiro passo – Análise do ambiente (Contingente)*

A matriz SWOT, vista no capítulo anterior, é uma excelente ferramenta de análise de cenário e deve ser utilizada pelos contingentes.

A análise deve ser realizada pela 9ª Seção (CIMIC), após o 3º mês de missão. O Chefe da Seção deve reunir-se com os adjuntos e, se possível, com outros oficiais do EM, para que o resultado seja o mais exato possível.



- A análise SWOT

Para o preenchimento da matriz SWOT, deve-se, primeiramente, elencar, por meio de reuniões, os principais pontos fortes e deficiências da tropa, assim como as principais ameaças e oportunidades para a CIMIC.

Feito isso, será confeccionada a matriz, conforme a figura a seguir:

Tabela 17: modelo de matriz SWOT.

|               | Ameaças |  |  |  |  | Oportunidades |  |  |  |  |
|---------------|---------|--|--|--|--|---------------|--|--|--|--|
| Deficiências  |         |  |  |  |  |               |  |  |  |  |
|               |         |  |  |  |  |               |  |  |  |  |
|               |         |  |  |  |  |               |  |  |  |  |
|               |         |  |  |  |  |               |  |  |  |  |
| Pontos Fortes |         |  |  |  |  |               |  |  |  |  |
|               |         |  |  |  |  |               |  |  |  |  |
|               |         |  |  |  |  |               |  |  |  |  |
|               |         |  |  |  |  |               |  |  |  |  |

Fonte: Instruções Provisórias de Planejamento Estratégico Organizacional (IP PEO).

Após isso, a matriz deve ser preenchida, de acordo com a seguinte tabela de pontuação:

| Pontuação | Relação entre os fatores externos e internos                 |
|-----------|--|
| 5         | A relação entre o fator externo e o interno é <b>grande</b>  |
| 3         | A relação entre o fator externo e o interno é <b>média</b>   |
| 1         | A relação entre o fator externo e o interno é <b>pequena</b> |
| 0         | <b>Não há relação</b> entre o fator interno e o externo      |

Quadro 27: pontuação da matriz SWOT.

Fonte: o autor.

Após o preenchimento da matriz, poderão ser constatadas, à luz do cenário existente na missão de paz, quais as principais deficiências a sanar e quais os pontos fortes que devem ser mantidos e explorados para o êxito da missão. O Chefe da 9ª Seção deverá, ainda, sugerir soluções e indicar lições aprendidas e novas práticas do contingente na Coordenação Civil-Militar. Ressalta-se que os modelos de

todos os documentos confeccionados pelo contingente também devem ser enviados, para que sejam utilizados durante a fase do preparo da tropa.

O resultado final dessa análise deverá ser enviado, até o final do 4º mês da missão, ao COTER e ao CCOPAB, de modo a que alguns ensinamentos possam ser aproveitados durante o EBOP e o EAOP do contingente substituto.

#### 11.3.3.2.2 *Segundo passo – Análise dos Resultados (COTER)*

Ao receber os resultados, o Comando de Operações Terrestres, por meio de sua Seção de Missões de Paz, deve confeccionar a Diretriz de Preparo do próximo contingente, levando em consideração a análise recebida. Deve, também, aproveitar a oportunidade para ligar-se com o CCOPAB, a fim de corrigir rumos do EBOP e EAOP do contingente substituto. Desse modo, todas as fases do preparo, incluindo o Estágio CIMIC, podem ser aperfeiçoadas com eficiência.

Ainda nessa fase, o COTER deve incluir todos os ensinamentos e boas práticas em um banco de dados, para que sejam, com oportunidade, enviados ao EME, que é responsável pelo desenvolvimento da doutrina, e ao CCOPAB, para a atualização de sua Nota de Instrução. Ressalta-se que toda modificação feita nessa publicação deve ser autorizada pelo COTER.

Assim, os ensinamentos colhidos não são perdidos e podem ser aproveitados na formulação de uma doutrina CIMIC genuinamente brasileira.

#### 11.3.3.2.3 *Terceiro Passo – Reavaliação da Preparação Específica (CCOPAB)*

Ao receber a nova Diretriz de Preparo do COTER, o CCOPAB deve reavaliar a preparação em CIMIC e, se for o caso, providenciar mudanças na grade das atividades do contingente. Cabe ressaltar que o CCOPAB deve continuar acompanhando a evolução da doutrina CIMIC no exterior.

Nesse contexto, a programação do Estágio CIMIC também deve ser constantemente reavaliada, assim como a Nota de Instrução do Centro, que é, até o momento, a única fonte de consulta nacional disponível sobre CIMIC no Brasil. Essa publicação pode ser utilizada no futuro como base para confecção de um manual sobre o tema.

Um exemplo de como deve ser feita a reavaliação da preparação específica será apresentada a seguir.

### 11.3.3.3 Avaliação da preparação específica atual

Pela análise de cenário realizada pelo 10º contingente e pelo resultado da pesquisa de campo realizada com oficiais do 13º contingente, pode-se afirmar que a preparação específica para a CIMIC deve ser aprimorada.

A carga horária sobre o assunto é muito pequena e eminentemente teórica nas primeiras fases, aumentando de maneira abrupta durante o EAOP, que visa a avaliar o desempenho da tropa nas atividades CIMIC. Assim, o aprendizado para a maioria dos militares somente tem início na última semana de instrução.

Além do Estado-Maior do BRABATT, os comandantes de subunidade devem participar do estágio de CIMIC, pois terão que interagir com os diversos atores civis da missão e devem estar capacitados a difundir para a tropa os conceitos doutrinários com correção.

O estágio deve incluir instruções práticas com a participação de todo o Estado-Maior, como estudos de caso (planejamentos na carta), podendo ser aproveitadas experiências reais vividas no Haiti. Cabe ressaltar que esse tipo de exercício é fundamental para a manutenção da integração da CIMIC com outros setores (Com Soc, Intlg e Operações), que foi avaliada como um importante ponto forte para a coordenação civil-militar, de acordo com a matriz SWOT (10º contingente). Os novos procedimentos adotados pelas tropas no Haiti também devem ser estudados, praticados e, se possível, aperfeiçoados pelos participantes do estágio.

É necessário que o CCOPAB revise a carga horária para a CIMIC na fase descentralizada, incluindo instruções práticas. As modificações devem ser feitas após a análise do ambiente para a CIMIC. Desse modo, as principais deficiências a serem sanadas, de acordo com a matriz SWOT preenchida pelo 10º contingente, são:

- o conhecimento sobre negociação;
- o conhecimento sobre a cultura local;
- o conhecimento sobre as agências da ONU; e
- a deficiência no idioma inglês.

Na fase centralizada, constata-se que a carga horária de CIMIC no EBOP deve ser aumentada e, sempre que possível, as oficinas devem ser montadas com o objetivo de sanar as principais deficiências apontadas na análise do ambiente realizada pelo contingente a ser substituído.

A carga horária de CIMIC no EAOP (26 horas) está, atualmente, compatível com a importância do tema para as missões de paz. Entretanto, cabe lembrar que os incidentes também devem ser montados visando sanar as deficiências e reforçar os pontos fortes, com o objetivo de diminuir as ameaças e aproveitar as oportunidades para a coordenação com os diversos atores civis presentes em uma missão de paz.

## 12 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A Coordenação Civil-Militar constitui um desafio para as operações de paz, que serão desdobradas em um ambiente cada vez mais complexo onde a presença de civis, com diferentes origens e interesses, será inevitável.

Hoje, a Coordenação Civil-Militar pode não ser, isoladamente, o fator preponderante de sucesso em operações militares de qualquer natureza, mas a sua ausência em elevado grau de eficácia, certamente será uma das causas principais de um eventual fracasso no cumprimento da missão. Os casos já históricos, alguns relatados nesse trabalho, o comprovam.

Desse modo, constata-se a grande importância da CIMIC nos conflitos atuais. No entanto, o Exército Brasileiro ainda não possui uma doutrina sobre o assunto. Assim, tendo em vista ser cada vez mais frequente a participação das tropas brasileiras em missões de paz, é necessário que o Brasil desenvolva sua própria maneira de coordenar com os civis, que se adapte ao perfil do combatente brasileiro.

O sucesso da coordenação dependerá da perfeita compreensão dos fundamentos da CIMIC, aliada à análise das condições do ambiente operacional no qual a tropa está inserida.

Ademais, torna-se claro que os jovens líderes devem estar aptos a tomar decisões em todo o espectro do conflito, incluindo o cultural, tendo que atuar no nível tático, pensando, cada vez mais, nos resultados estratégicos. Em missões de paz, cabe sempre lembrar a mensagem do General Patreaus aos oficiais americanos: “você não está indo para eliminar uma insurgência à bala. Não, você deve afastar os elementos que nunca irão se reconciliar com o novo governo, com o sistema, para depois tentar vencer o resto. Isso não é feito com tanques e fuzis”.

Atendendo a tal corolário, esta investigação científica buscou basear seus procedimentos em experiências de um passado recente que representassem situações mais próximas da realidade que o Exército Brasileiro vem se defrontando no Haiti.

Verificou-se, no presente estudo, a evidente defasagem existente em relação aos Exércitos dos Estados Unidos, da Espanha, bem como a preceitos da OTAN, que já consideram a CIMIC uma tendência estabelecida e reformularam seus preceitos doutrinários, adaptando-os à realidade atual.

Uma análise investigativa foi realizada, a fim de conhecer os principais fatores internos (pontos fortes e deficiências) e externos (ameaças e oportunidades) que

influem na Coordenação Civil-Militar no Haiti. O estudo detalhado do ambiente haitiano permitiu a verificação de suas particularidades e influências sobre a coordenação com os atores civis.

Por meio de uma análise comparativa, observou-se que a preparação brasileira em CIMIC não está levando em conta, de maneira sistemática, as diversas mudanças de cenário, nem os ensinamentos colhidos pelo contingente.

Desse modo, a matriz SWOT – ferramenta para a análise – foi validada e a importância da sua utilização foi evidenciada, por ser capaz de orientar a preparação de acordo com o ambiente operacional e a capacidade do contingente. A mudança de cenário para a CIMIC, após o terremoto de janeiro de 2010, também foi comprovada cientificamente. Ao focar a pesquisa na preparação, a presente investigação tencionou solucionar o problema da falta de conhecimento sobre o assunto, elegendo o preparo como ponto de partida para a formulação da doutrina no âmbito do Exército Brasileiro.

Constata-se que é necessário que esse método de análise seja aplicado imediatamente, a fim de evitar que os contingentes cometam erros por falta de informações atualizadas. Além disso, ficou evidente que a matriz é uma ferramenta importante para a identificação das deficiências que devem ser sanadas com prioridade, desde a fase de preparação.

Assim, pode-se afirmar a hipótese foi confirmada, ou seja, a preparação adequada para a CIMIC, em missões de paz sob a égide da ONU, é aquela que sana as deficiências do contingente e, ao mesmo tempo, desenvolve a doutrina no âmbito do Exército Brasileiro, contribuindo para a consecução dos objetivos militares.

Além disso, o objetivo geral da pesquisa foi atingido, pois foi definida uma forma de preparação do contingente brasileiro integrante de Força Internacional de Paz, sob a égide da ONU, com enfoque em CIMIC que contribui para a consecução dos objetivos militares e para o desenvolvimento da doutrina brasileira.

Os objetivos específicos, vistos no capítulo 3, também foram alcançados e a pesquisa permitiu que fossem identificados novos problemas e que surgissem novas conclusões sobre o tema.

Um tema que cabe destacar é a relação entre a CIMIC e os Assuntos Civis, que não está bem definida. Apesar da OTAN possuir uma doutrina CIMIC, cada país

da Aliança interpreta essa relação de maneira distinta. No Brasil, ainda há confusão entre os termos, devido, principalmente, à falta de preparação básica. Desse modo, verifica-se que o estudo desse assunto deve ser aprimorado no âmbito do EB.

No entanto, da análise do emprego e da doutrina de Assuntos Cíveis existente, pode-se chegar a algumas conclusões. A figura a seguir demonstra como a CIMIC vem sendo empregada pelos contingentes.

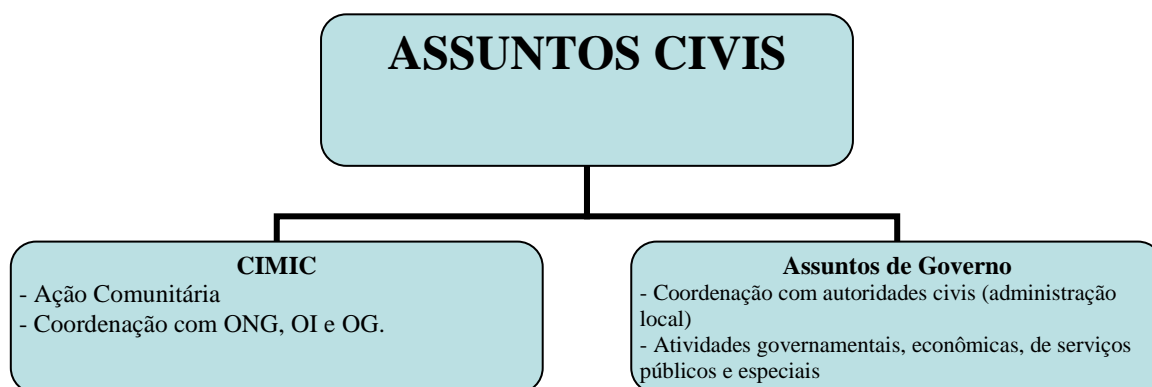


Figura 21: Relação CIMIC/Assuntos Cíveis no EB.  
Fonte: o autor.

A CIMIC tem a missão principal de apoiar a população para facilitar a consecução dos objetivos militares, diminuindo os riscos, a partir da conquista de “corações e mentes” desta mesma população. Inclui as ACISO, a cooperação na instrução (cursos técnicos para a população), defesa contra calamidades públicas e atividades de Defesa Civil. Normalmente, as equipes de CIMIC não necessitam de especialistas (economia, infraestrutura e política, entre outros), mas podem ser reforçadas por esses elementos, se for o caso. Apesar da evacuação de não-combatentes ser considerada uma atividade especial, é comum a participação de equipes CIMIC na coordenação dos movimentos de deslocados, evacuados e refugiados.

Os Assuntos de Governo enquadram o relacionamento entre as autoridades militares e cíveis, incluindo negociações sobre o uso da infraestrutura do país (portos, estradas, ferrovias e instalações). Existe a possibilidade da assunção de certos setores da administração local, em caráter temporário, pelos militares. Em missões de paz, esse tipo de atividade é executado, normalmente, por funcionários cíveis da ONU. É comum haver a necessidade de especialistas em diversos setores, como economia, política e infraestrutura, dentre outros.

Pode-se afirmar, no entanto, que devem ser realizados mais estudos para a definição da relação entre Assuntos Cíveis e a Coordenação Civil-Militar, pois o Brasil

possui uma doutrina de Assuntos Cívicos ultrapassada e tem pouca experiência em CIMIC.

Pode-se concluir também que deve haver interação entre as atividades Assuntos Cívicos/ CIMIC, Operações Psicológicas, Comunicação Social e Inteligência em busca do apoio da população. Os relatos da experiência brasileira e o estudo de conflitos recentes e de doutrinas de outros países comprovam essa teoria. A figura abaixo demonstra essa integração de esforços.

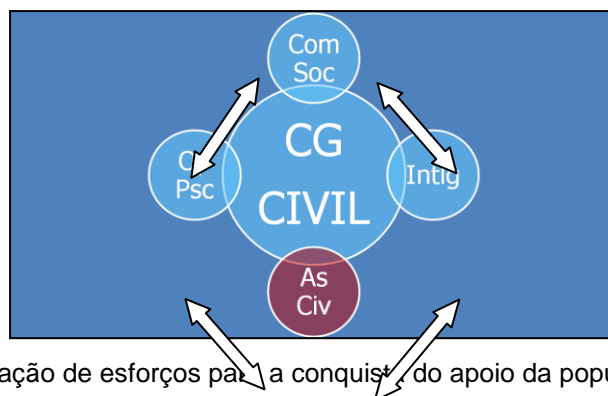


Figura 22: integração de esforços para a conquista do apoio da população (CG Civil).  
Fonte: o autor.

Ressalta-se que os Assuntos Cívicos/CIMIC, até pouco tempo atrás, não eram considerados como ferramenta para a conquista de “corações e mentes” pelo EB. Entretanto, a experiência no Haiti mostrou que as atividades de CIMIC são proveitosas para a obtenção do apoio da população. O esquema abaixo demonstra como pode ocorrer a integração dos esforços em uma operação de CIMIC.

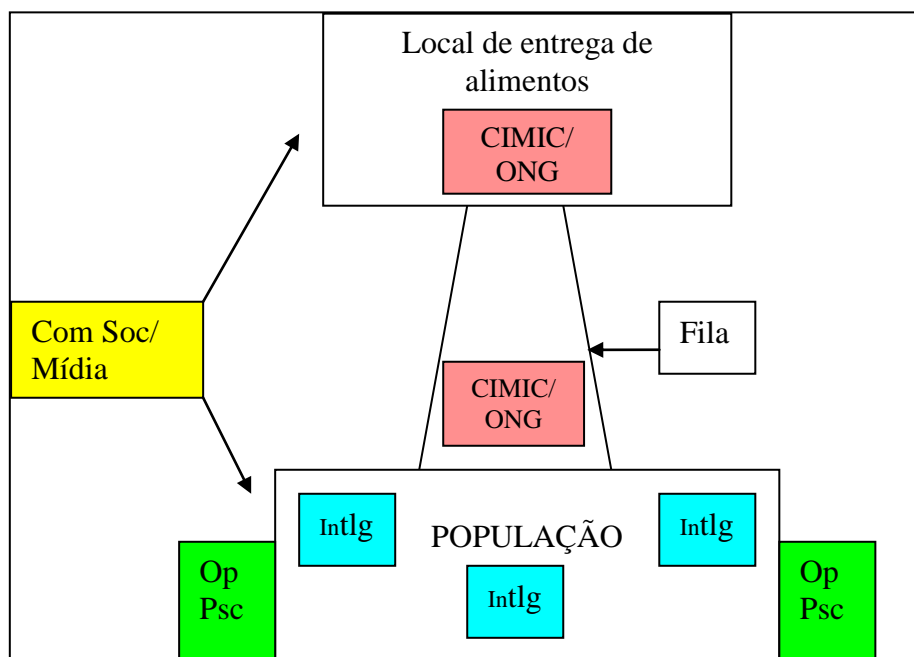


Figura 23: esboço da integração de esforços em uma atividade CIMIC.  
Fonte: o autor.



Enquanto o pessoal da CIMIC, por exemplo, coordena a entrega de alimentos com o ator civil, a Com Soc aproveita para difundir o trabalho realizado pelas tropas, por meio da mídia. Na mesma ocasião, as Op Psc fazem campanha para obtenção do apoio da população e a Intlg busca dados relevantes para a missão. Cabe salientar que deve haver um planejamento integrado para o cumprimento de missões dessa natureza e o planejamento de CIMIC realizado pelo Exército Canadense, visto no capítulo 7, pode ser testado pelas tropas brasileiras.

A importância do tema para as missões de paz foi plenamente comprovada pelos resultados da pesquisa de campo e pode ser sintetizada na seguinte frase do General Santos Cruz: “Entendo que as ações de Cooperação e Coordenação Civil-Militar são uma forma de operar psicologicamente o ambiente e que estas ações necessitam ser planejadas no mais alto nível... Hoje, o prestígio da missão se encontra nas mãos dos militares de CIMIC.”

Ressalta-se que, conforme os objetivos da presente pesquisa, não se pretende resolver todos os problemas relativos à CIMIC. Ao concluir positivamente em relação à hipótese, apresenta-se, entretanto, um primeiro passo para o desenvolvimento do preparo, do emprego e da doutrina de CIMIC pelo Exército.

Espera-se, por fim, que os resultados apresentados neste trabalho possam contribuir para o aperfeiçoamento da doutrina militar terrestre brasileira, permitindo que o Exército Brasileiro possa enfrentar, com eficiência e eficácia, os desafios do século XXI.

## REFERÊNCIAS

BLACKSTONE, Robert C. Somália: Soldados em Operações de Estabilidade e Apoio. **Military Review**, Fort Leavenworth, p. 31-39. Julho-Agosto, 2005.

BRASIL. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. **C41-6: Assuntos Civis (Anteprojeto)**. Rio de Janeiro, 1987.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. **C 21-30: Abreviatura, Símbolos e Convenções Cartográficas**. 4. ed. Brasília, DF: 2002b.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. **C 23-1: Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército**. 3. ed. Brasília, DF: 2003.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. **C 95-1: Operações de Manutenção de Paz**. 2. ed. Brasília, DF: 1998.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. **C 100-5: Operações**. Brasília, DF, 1997.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. **C 101-5: Estado Maior e Ordens**. Brasília, DF, 2003.

\_\_\_\_\_. Exército. Gabinete do Comandante do Exército. **IG 20-13: Instruções Gerais para a Organização e Funcionamento do Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT)**. 2. ed. Brasília, DF, 1999.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. **IP PEO-PEG Instruções Provisórias Planejamento Estratégico Organizacional**. Disponível em: <<http://www.portalpeg.eb.mil.br/static/ip/PDF/PEO.pdf>>. Acesso em: 16 de abril de 2009.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD33-M-02 Manual de Abreviaturas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas**. Brasília, DF; 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD33-M-08 Manual de Operações de Evacuação de Não-Combatentes Operações de Paz**. Brasília, DF; 2007.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD33-M-01 Manual de Operações de Paz**. Brasília, DF; 2001.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Minuta do Manual de Operações de Não-Guerra**. Brasília, DF; 2007.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Final de Missão: 7º Contingente, Haiti, dezembro de 2007**.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Final de Missão: 8º Contingente, Haiti, julho de 2008**.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Final de Missão: 10º Contingente, Haiti, julho de 2009**.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Viagem de Reconhecimento: 13º Contingente, Campo Grande**, junho de 2010.

BYERS, Michael. **A Lei da Guerra - Direito Internacional e Conflito Armado**. Rio de Janeiro: RECORD, 2007.

CENTRO DE INFORMAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O BRASIL. **ABC das Nações Unidas**. Rio de Janeiro, RJ, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CIVIL MILITARY CO-OPERATION CENTRE. CIMIC Courses. Disponível em: <<http://www.cimic-coe.org/ce/cp.php>>. Acessado em: 7 de fevereiro de 2010.

CANADÁ. **B GG-005-004/AF-023 Civil-Military Cooperation in Peace, Emergencies, Crisis and War**. DND/MDN, 1999.

\_\_\_\_\_. **Lessons Learned in Civil-Military Cooperation (CIMIC)**. Kingston, The Army Lessons Learned Center, Vol. 5, 1999.

COSTA, Luiz Carlos. **Cooperation between civilians and military in Haiti**. Palestra proferida pelo Deputy SRSG da MINUSTAH durante o Workshop Viva Rio. Rio de Janeiro, 2009.

Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. **Formatação de Trabalhos Acadêmicos**. 2. ed. Rio de Janeiro, 2008.

\_\_\_\_\_. **Trabalhos Acadêmicos na ECEME**. Rio de Janeiro, 2004. (Manual).

ESPANHA, Ejército de Tierra Español – Mando de Adestramiento y Doctrina. **CIMIC em La Fuerza de Acción Rápida**. Madrid, p. 80-85. Março, 2003.

\_\_\_\_\_. Ejército de Tierra Español – Mando de Adestramiento y Doctrina. **Información entre organizaciones humanitarias y unidades militares. Um problema ético?** Madrid, p. 76-82. Abril, 2005.

\_\_\_\_\_. Ejército de Tierra Español – Mando de Adestramiento y Doctrina. **La Fuerza de Paz em Rehabilitación Posbélica: Analisis del Cumplimiento de su Misión**. Madrid, p. 12-21. Março, 2003.

\_\_\_\_\_. Ejército de Tierra Español – Mando de Adestramiento y Doctrina. **Los equipos de Reconstrucción Provincial en Afganistán**. Madrid, p. 90-97. Abril, 2005.

\_\_\_\_\_. Ejército de Tierra Español – Mando de Adestramiento y Doctrina. **Operaciones de Paz. Como deve ser La definición de su mandato**. Madrid, p. 61-69. Abril, 2002.

\_\_\_\_\_. Ejército de Tierra Español – Mando de Adiestramiento y Doctrina. **Vencer en Afganistan**. Madrid, p. 66-72. Maio, 2007.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Army. Headquarters. **FM 3-0: Operations**. Washington, DC, 2008.

\_\_\_\_\_. Department of the Army. Headquarters. **FM 3-05.40: Civil Affairs Operations**. Washington, DC, 2006.

\_\_\_\_\_. Department of the Army. Headquarters. **FM 3-05.401: Civil Affairs Tactics, Techniques, and Procedures**. Washington, DC, 2007

\_\_\_\_\_. Department of the Army. Headquarters. **FM 3-07.31: Multi-Service Tactics, Techniques, and Procedures for conducting Peace Operations**. Washington, DC, 2003.

\_\_\_\_\_. Department of the Army. Headquarters. **FM 100-23: Peace Operations**. Washington, DC, 1994.

\_\_\_\_\_. **Human Terrain Team Handbook**. Fort Leavenworth, KS, 2008.

\_\_\_\_\_. Joint Chiefs of Staff. **JP 3-07.3: Peace Operations**. Washington, D.C., 2007.

\_\_\_\_\_. Joint Chiefs of Staff. **JP 3-07.6: Joint Tactics, Techniques, and Procedures for Foreign Humanitarian Assistance**. Washington, D.C., 2001.

\_\_\_\_\_. Joint Chiefs of Staff. **JP 3-08: Interagency, Intergovernmental, and Nongovernmental Organization Coordination during Joint Operations**. Washington, D.C., 2006.

\_\_\_\_\_. Joint Chiefs of Staff. **JP 3-57: Joint Doctrine for Civil-Military Operations**. Washington, D.C., 5 set. 2001.

\_\_\_\_\_. Joint Chiefs of Staff. **JP 3-57.1: Joint Doctrine for Civil Affairs**. Washington, D.C., 2003.

\_\_\_\_\_. US Army Training and Doctrine Command. Headquarters. **100-23.1: Multiservice Procedures for Humanitarian Assistance Operations**. Fort Monroe, Virginia, 1994.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Notícias. Missões de Paz. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br>>. Acesso em: 02 mar. 2009.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 3 ed., 2001.

FONTOURA, Paulo Roberto Campos Tarrisse. **O Brasil e as operações de Manutenção de paz das Nações Unidas**. Brasília: FUNAG; 1999.

HELENO, Augusto. O Componente Militar das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti. **Military Review**, Fort Leavenworth, p. 2-13. Jan-Fev, 2007.

JÚNIOR, Isaías Martins. **A Cooperação e Coordenação Civil-militar (C<sup>3</sup>M) – um enfoque para os Assuntos Cívicos: o caso Haiti**. Rio de Janeiro: 2008. Dissertação. ECEME.

LONGHURST, Major Graham M. The Evolution of Canadian Civil-Military Cooperation (CIMIC). Disponível em: <<http://www.journal.forces.gc.ca>>. Acesso em: 13 de maio de 2010.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnica de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 7 ed., 2008.

MARTINS FILHO, Elias Rodrigues. **O fator humanitário no processo de paz em Angola e seus reflexos no papel dos militares da Força de Paz**. Rio de Janeiro: ECEME, 1999. Monografia.

MILITARY REVIEW. Kansas. **O Componente Militar das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti**. p. 2-13. Jan-Fev, 2007.

MIRANDA, André Luis Novaes. **Assuntos Cívicos**. Rio de Janeiro, RJ, 24 abr. 2008. Palestra.

MOCKAITIS, Thomas R. **Civil Military Cooperation in Peace operation: The case of Kosovo**. Disponível em: <<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil>>. Acesso em: 14 de junho de 2010.

NETTO, Marcio Cardoso. **O Centro Combinado de Operações de Paz**. Rio de Janeiro: 2007. Dissertação. ECEME.

**Nota de instrução do CCOPAB**, Rio de Janeiro, RJ: 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Carta das Nações Unidas**. São Francisco, 1945. Disponível em: <[http://www.onubrasil.org.br/documentos\\_carta.php](http://www.onubrasil.org.br/documentos_carta.php)>. Acesso em: 10 Out. 2008.

\_\_\_\_\_. DPKO. **Civil-Military Coordination Policy**. New York, 2002

\_\_\_\_\_. Department of Peacekeeping Operations. **Mandato da MINUSTAH**. Disponível em: <<http://www.un.org/depts/dpko/missions/minustah>>. Acesso em: 03 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. DPKO. **United Nations Peacekeeping Training Manual**. New York, 1998.

\_\_\_\_\_. **Integrated Missions Planning Process (IMPP)**. New York, 2006.

\_\_\_\_\_. **UN Multidimensional Peacekeeping Operation**. New York, 2003.

\_\_\_\_\_. **United Nations Peacekeeping Operations Principles and Guidelines (Capstone Doctrine)**. New York, 2008.

\_\_\_\_\_. OCHA. **Civil-Military relationship in complex emergencies**. New York. 2004.

OSBORNE, Craig A. **Preparing for the inevitable: NGO-Military Interactions in Humanitarian Assistance and Peace Operations**. Kansas: 2001. Monografia. School of Advanced Military Studies - United States Army Command and General Staff College.

OTAN. **AJP 9: NATO Civil-Military Co-operation Doctrine**. 2003.

\_\_\_\_\_. **MC 411/1 - NATO Military Policy on Civil-Military Co-operation**. 2001.

\_\_\_\_\_. **SC99 - NATO Military Policy on Civil-Military Co-operation**. 2001

PETRAEUS, David. David Patreaus: depoimento (dez. 2006). Entrevista concedida à Spiegel Magazine. Disponível em: <http://www.spiegel.de/international/spiegel/>. Acesso: outubro de 2009.

PINHEIRO, Álvaro de Souza. O Conflito de 4ª Geração e a evolução da Guerra Irregular Soldados em Operações de Estabilidade e Apoio. **Revista PADECEME**. p. 16-33. 3º quadrimestre, 2007.

REVISTA VERDE OLIVA. Brasília: Exército Brasileiro. n. 202, Out. 2009. 62p. Edição especial.

SELE, Richard K. Engajando Centros de Gravidade e Vulnerabilidades Cívicas. **Military Review**, Fort Leavenworth, p. 31-37, Janeiro-Fevereiro, 2005.

TAVARES, Ricardo Neiva. **As Organizações Não-Governamentais nas Nações Unidas**. Brasília: FUNAG; 1999.

The Henry L. Stimson Center. Disponível em: <<http://www.stimson.org/home>>. Acesso em: 20 de abril de 2010.

THEODORO, Julio Cezar. **Emprego das Forças Armadas do Brasil em Operações de Paz**. Rio de Janeiro: 2007. Trabalho de Conclusão de Curso. CPEAEx, ECEME

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CAMPO



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO  
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

### PESQUISA DE CAMPO

Área de estudo: Doutrina

Tema – **A preparação do contingente para integrar Força internacional de Paz: uma proposta de preparo do contingente brasileiro, em missões de paz sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU), com enfoque na Cooperação e Coordenação Civil-Militar (CIMIC).**

Autor: Maj Inf Mauricio Valença da Cruz

O presente questionário destina-se a subsidiar o trabalho científico, relacionado com a necessidade de uma melhor preparação dos quadros e dos contingentes com enfoque na Coordenação Civil-Militar (CIMIC), como auxílio na obtenção da operacionalidade almejada pelo Exército, nas Operações de Paz sob a égide da ONU.

A população-alvo desta pesquisa será composta por uma amostra dos quadros do Exército Brasileiro que participam ou já participaram da Missão das Nações Unidas para Estabilização no Haiti (MINUSTAH).

As opiniões e considerações aqui expressas por VSa. serão utilizadas tão somente para esse fim e influenciará significativamente a realização do mencionado trabalho monográfico.

### DADOS BÁSICOS

Posto / Grad: \_\_\_\_\_ Contingente (MINUSTAH): \_\_\_\_\_

Arma / Quadro / Sv: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

Organização Militar: \_\_\_\_\_

### AMBIENTAÇÃO

No final de 1995, tropas lideradas pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), na antiga Iugoslávia atuaram sob a égide da ONU e, ao serem desdobradas, depararam-se com diversas organizações civis, que agiam legitimamente, em condições, inclusive, de apoiar as ações das tropas. Desse modo, houve a necessidade de integrar estes atores presentes nas áreas de operações e, em consequência, desenvolver um novo conceito – a coordenação civil-militar, ou *Civil-Military Coordination* (CIMIC), definida como a coordenação e a cooperação, em apoio à missão, entre os comandantes militares e os atores civis, incluindo a população e as autoridades locais, Organizações Internacionais (OI), Organizações Não-Governamentais (ONG) e agências.

Este conceito aproxima-se, no Brasil, ao de Assuntos Civis, de acordo com o manual C100-5 (Operações), que define três atividades relacionadas: a Comunicação Social (abrangendo as Operações Psicológicas), a Ação Comunitária e os Assuntos de Governo. Este conceito, no entanto, não faz menção às Organizações Internacionais, com suas agências, e às Organizações Não-

Governamentais, em todos seus matizes, sempre presentes nos conflitos recentes, com ou sem a intervenção da ONU.

Do acima exposto, conclui-se que o Exército Brasileiro deve, desde já, adaptar-se a este novo conceito. Para uma preparação adequada, é necessário que sejam identificados os pontos fortes e deficiências (ambiente interno) do contingente brasileiro, assim como as oportunidades e ameaças (ambiente externo) que podem influenciar na atuação brasileira.

1) Análise do ambiente interno

Identifica os principais pontos fortes e fracos do contingente brasileiro, com o objetivo de concluir sobre as qualificações e vulnerabilidades da tropa, após reagir-los com as ameaças e oportunidades.

Conceitos importantes:

- a) Pontos Fortes – são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para o cumprimento da missão; e
- b) Deficiências (Pontos Fracos) - são as variáveis internas e controláveis que podem dificultar, substancialmente, o desempenho da tropa e a consecução de seus objetivos.

Com base nos conceitos acima, classifique os fatores abaixo como Ponto Forte (F), Deficiência (D) ou Indiferente (I), de acordo com a influência que exercem na Coordenação e Cooperação Civil-Militar (CIMIC) na MINUSTAH. Caso entenda que existam outros fatores, favor preencher e classificar no local para isto destinado.

- ( ) Domínio da língua inglesa
- ( ) Domínio da língua francesa
- ( ) Domínio da língua espanhola
- ( ) Domínio do dialeto creole
- ( ) Conhecimento (quadros) sobre a cultura local
- ( ) Conhecimento (Cb e Sd) sobre a cultura local
- ( ) Conhecimento (quadros) sobre as características das Agências da ONU
- ( ) Conhecimento (Cb e Sd) sobre as características das Agências da ONU
- ( ) Conhecimento (quadros) sobre as características das ONG
- ( ) Conhecimento (Cb e Sd) sobre as características das ONG
- ( ) Conhecimento (quadros) sobre as características dos Órgãos Governamentais
- ( ) Conhecimento (Cb e Sd) sobre as características dos Órgãos Governamentais
- ( ) Conhecimento (quadros) sobre o assunto CIMIC/Assuntos Cívicos
- ( ) Conhecimento (Cb e Sd) sobre o assunto CIMIC/Assuntos Cívicos
- ( ) Conhecimento (quadros) sobre técnicas de negociação
- ( ) Coordenação com as Agências da ONU
- ( ) Coordenação com as ONG
- ( ) Coordenação com Órgãos Governamentais
- ( ) Coordenação com líderes comunitários
- ( ) Coordenação com intérpretes locais
- ( ) Coordenação e Integração da CIMIC/As Civ com Com Soc
- ( ) Coordenação e Integração da CIMIC/As Civ com Operações Psicológicas
- ( ) Coordenação e Integração da CIMIC/As Civ com Inteligência
- ( ) Coordenação e Integração da CIMIC/As Civ com Seç Operações
- ( ) Coordenação e Integração da CIMIC/As Civ com Engenharia
- ( ) Coordenação e Integração da CIMIC/As Civ com Serviço de Saúde
- ( ) Coordenação e Integração da CIMIC/As Civ com Seç Operações
- ( ) Presença de uma Equipe de Assuntos Cívicos/CIMIC
- ( ) Presença de um Oficial de Assuntos Cívicos/CIMIC no Estado-Maior (EM)
- ( ) Equipamento adequado para Operações de GLO
- ( ) Adestramento em Operações de GLO
- ( ) Maneira de atuar do contingente em relação à população



- Experiência brasileira em missões de apoio à população (ACISO, Distr de alimentos, etc)
- Transição e Passagem de funções por ocasião das trocas de contingentes
- Existência de relatórios com informações para CIMIC
- Característica do povo brasileiro (diversidade de etnias, solidariedade, criatividade, etc)
- Existência de banco de dados sobre as ONG, as OI e as lideranças civis
- \_\_\_\_\_

## 2) Análise do ambiente externo

Processo no qual uma organização deve identificar as oportunidades (e tentar potencializá-las) e ameaças (e buscar neutralizá-las ou minimizá-las) ao seu desempenho, municiando-se de informações sobre essas variáveis e preparando-se para possíveis mudanças identificadas.

Conceitos importantes:

Oportunidades – são situações, tendências ou fenômenos externos à organização, não controláveis por ela, atuais ou potenciais, que podem contribuir de forma relevante para o cumprimento da missão.

Ameaças - são situações, tendências ou fenômenos externos à organização, não controláveis por ela, atuais ou potenciais, que podem prejudicar de forma relevante o cumprimento da missão.

Com base nos conceitos acima, classifique os fatores abaixo como Oportunidade (O), Ameaça (A) ou Indiferente (I), de acordo com a influência que exercem na Coordenação e Cooperação Civil-Militar (C<sup>3</sup>M) na MINUSTAH. Caso entenda que existam outros fatores, favor preencher e classificar no local para isto destinado.

- Relacionamento com ONG
- Relacionamento com Órgãos Governamentais
- Relacionamento com Agências da ONU
- Relacionamento com líderes comunitários
- Credibilidade da Missão da ONU perante a população
- Credibilidade da tropa perante a população
- Credibilidade da tropa perante as ONG
- Credibilidade da tropa perante as Agências da ONU
- Credibilidade da tropa perante os Órgãos Governamentais
- Desastres Naturais
- Idioma(s) nativo(s)
- Atuação/Interesses das ONG
- Atuação/Interesses das Agências da ONU
- Atuação/Interesses dos Órgãos Governamentais
- Atuação/Interesses dos líderes comunitários
- Atuação/Interesses das forças adversas
- Infraestrutura precária
- Sistema de Saúde precário
- Segurança Pública deficiente
- Instabilidade política
- Opinião pública
- Opinião da comunidade internacional
- Recursos escassos no contingente para a execução de atividades de CIMIC
- \_\_\_\_\_

## 3) O espaço abaixo se destina a colher sugestões e colaborações que VSa. tem a repassar para o autor do trabalho monográfico em questão sobre o tema em tela:

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CAMPO



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO  
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

### PESQUISA DE CAMPO

Área de estudo: Doutrina

Tema – **A preparação do contingente para integrar Força internacional de Paz: uma proposta de preparo do contingente brasileiro, em missões de paz sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU), com enfoque na Cooperação e Coordenação Civil-Militar (CIMIC).**

Autor: Maj Inf Mauricio Valença da Cruz

O presente questionário destina-se a subsidiar o trabalho científico, relacionado com a necessidade de uma melhor preparação dos quadros e dos contingentes com enfoque na Coordenação Civil-Militar (CIMIC), como auxílio na obtenção da operacionalidade almejada pelo Exército, nas Operações de Paz sob a égide da ONU.

a. Existem dados atualizados sobre as ONG, as Agências Civis, Líderes Comunitários e/ou outras instituições que atuam no Haiti? Se positivo, essas informações são enviadas ao CIOpPaz/COTER para que sejam repassadas aos militares (particularmente os que trabalharão na área de Assuntos Civis) durante a fase de preparação?

---



---

b. São confeccionadas “lições aprendidas” pela seção? Se positivo, para quem são enviadas?

---



---

Que assuntos relativos à CIMIC devem ser incluídos no Plano de Assuntos do CIOpPaz?

---



---

c. Que assuntos relativos à CIMIC, na opinião do Sr, tiveram carga horária insuficiente?

---



---



---

d. Quando o Sr teve, pela primeira vez, contato com o assunto CIMIC?

---

---

e. O Sr acha que a inclusão da matéria Assuntos Cíveis/CIMIC nos Estabelecimentos de Ensino propiciariam um melhor embasamento para a atuação do militar brasileiro nas Operações de Paz?

---

---

f. O Sr considerou os exercícios práticos, visando a preparação do contingente para atuação na CIMIC foram suficientes?

---

---

g. O Sr considera que a existência de um destacamento ou equipe de CIMIC/Assuntos Cíveis (nos moldes do Dst Op Psico), desde o tempos de paz, proporcionariam uma evolução da doutrina brasileira e, conseqüentemente, um melhor desempenho dos militares brasileiros em Op Paz?

---

---

h. Na Somália (UNOSOM), em 1992, as ONG demonstraram dificuldade de coordenação com a Cruz Vermelha e com as Agências da ONU. Foi constatado que o desejo de preservar a autonomia a qualquer custo as levou, ademais, a negociar esquemas de proteção com os próprios somalis. No Haiti há ou houve algum caso parecido com o relatado? Existe o relacionamento com ONG ligadas às gangs, como a *"Hands Together"* ?

---

---

i. Em algum momento o trabalho em conjunto com os atores civis colocou em risco a imparcialidade do contingente?

---

---

j. No Projeto 1º Gabinete Odontológico de Cite Soleil (2009), inicialmente, o atendimento foi feito pelo 2º Sgt Aux do G9, que também é dentista. Houve substituição deste militar por um profissional local? Existe algum caso de projeto como este, no qual o contingente não conseguiu passar a responsabilidade para os profissionais locais, ficando com um encargo permanente a mais?

---

---

k. O que o Sr acha da inclusão na doutrina brasileira das Considerações Cíveis como um novo fator de decisão, assim como prevê a doutrina dos Estados Unidos da América?

---

---

l. Quais as principais atribuições de cada integrante da G9?

---

---

---

m. A utilização de instalações, rodovias, portos e outros bens do país anfitrião é coordenada por quem? O Sr considera que este tipo de atividade, mais direcionado para o apoio logístico, está inserido nas ações CIMIC?

---

---

n. O BRABATT 2 uniu as seções CIMIC e Relações Públicas em uma só (G9). O Sr acha que essa organização traz mais vantagens ou desvantagens para o cumprimento da missão? Justifique.

---

---

**As perguntas seguintes são endereçadas aos militares que participaram do Estágio CIMIC (CCOPAB)**

o. Durante o estágio CIMIC, houve a orientação para a Seção Cível repassar as lições aprendidas e as dificuldades encontradas ao CIOpPaz e COTER/EME, para o desenvolvimento da doutrina?

---

---

p. Durante o estágio, foram apresentados os principais pontos fortes, deficiências, ameaças e oportunidades para a coordenação civil-militar no Haiti?

---

---

q. A preparação brasileira segue, de um modo geral, a doutrina CIMIC de qual país ou organização? O Anteprojeto de Manual C 41-6 (Assuntos Cíveis - ECEME, 1987) é levado em consideração?

---

---

**MUITO OBRIGADO!**

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CAMPO



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO  
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

### PESQUISA DE CAMPO

#### **QUESTIONÁRIO PARA ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS (ONG)**

1. Há quanto tempo a ONG trabalha em Op Paz?
2. Há quanto tempo a ONG está presente no Haiti?
3. Qual o trabalho que realiza no Haiti? Quais os objetivos da presença da ONG no Haiti?
4. Quais os principais projetos da ONG naquele país?
5. Qual a fonte de recursos que a ONG possui para patrocinar os projetos desenvolvidos no Haiti?
6. Com quais atores presentes na MINUSTAH (civis e militares) a ONG se relaciona na missão?
7. Qual o *status* da ONG junto ao comando da MINUSTAH?
8. A ONG realiza algum trabalho em conjunto com militares? Quais são esses trabalhos e com que militares são realizados (de qual país membro e/ou de qual setor da estrutura da ONU)? Existem projetos conduzidos em conjunto com os batalhões, sem o conhecimento do comando da MINUSTAH?
9. Como se dá a cooperação e coordenação com os militares? Em quais níveis esse relacionamento se dá?
10. A ONG já foi convidada para participar de alguma reunião com militares?
11. A ONG já conduziu alguma reunião onde solicitou a presença de militares?
12. Os integrantes da ONG que se interrelacionam com militares tiveram algum tipo de treinamento específico para tal (tais como os conceitos presentes nos *Handbooks* da ACNUR e do OCHA, que mostram a forma como os militares se organizam, suas idiossincrasias e etc)?
13. Qual o grau de importância que a ONG dá a esse relacionamento com os militares em uma Op Paz? Imprescindível, Importante, Necessário, Dispensável?
14. Na opinião da ONG, qual deve ser o papel dos militares numa Op Paz face às necessidades de apoio à população local?
15. Numa ação de apoio à população local, quem deve ser o responsável principal pela condução das ações, os militares ou outras organizações civis?
16. Quantas pessoas da ONG trabalham no Haiti?
17. De quanto é o investimento da ONG no Haiti?
18. A ONG está presente em algum outro país onde há Op Paz, além do Haiti?
19. Qual a opinião da população local quanto às ações da ONG no Haiti?
20. Até quando a ONG permanecerá atuando no Haiti?
21. A ONG considera que os militares brasileiros cooperam e coordenam de forma satisfatória com os atores civis presentes na MINUSTAH?
22. Quais as principais deficiências e pontos fortes do contingente na coordenação com os civis?

23. Com quais militares integrantes do BRABATT os representantes da ONG no Haiti se relacionam (Cmt BRABATT, G9, etc)?
24. Com que frequência se dá a interação entre os representantes da ONG no Haiti e o Contingente Brasileiro na MINUSTAH?
25. Quais as principais dificuldades para o relacionamento com os militares?
26. A Sra acha que a falta de controle da ONU sobre as diversas ONG dificulta, de um modo geral, o alcance dos objetivos da MINUSTAH?
27. Qual o pensamento da ONG sobre a possibilidade do CIOpPaz participar, de alguma maneira, da preparação dos civis brasileiros para atuar em missões de paz?
28. Na Somália (UNOSOM), em 1992, as ONG demonstraram dificuldade de coordenação com a Cruz Vermelha e com as Agências da ONU. Foi constatado que o desejo de preservar a autonomia a qualquer custo as levou, ademais, a negociar esquemas de proteção com os próprios somalis. No Haiti há ou houve algum caso parecido com o relatado?
29. Em algum momento o trabalho da Viva Rio (ou outro ator civil) com os militares colocou em risco a imparcialidade da missão?
30. Existem dados atualizados sobre as ONG, as Agências Civis, Líderes Comunitários e/ou outras instituições que atuam no Haiti? Se positivo, essas informações são compartilhadas com os militares?
31. Como a ONG Viva Rio analisa, no que tange a ética, o compartilhamento desses dados e informações?
32. São confeccionadas “lições aprendidas” pela ONG? Se positivo, para quem são enviadas?
33. Como é o treinamento dos integrantes da ONG antes da partida para o Haiti?
34. A ONG participa ou participou de exercícios práticos em conjunto com o Exército, visando a preparação do contingente para atuação na MINUSTAH?
35. Qual a opinião da ONG com relação aos projetos sociais realizados por iniciativa do contingente brasileiro?
36. Como é a relação da ONG com os Fuzileiros Navais? E Com a Companhia de Engenharia?
37. A utilização pela ONG de instalações, rodovias, portos e outros bens do país anfitrião é coordenada por quem? Em algum momento a ONG utilizou a estrutura militar para as suas ações?
38. Alguma força militar possui equipes de especialistas em Assuntos Civis/CIMIC? Se positivo, qual a composição?
39. A Sra acha que a criação de uma ou mais equipes CIMIC no BRABAT propiciaria uma melhor coordenação entre os militares e civis?
40. O que acha sobre a idéia da criação de uma Organização Militar de Assuntos Civis para coordenar trabalhos do Exército Brasileiro com instituições civis no Brasil, como ONG, Defesa Civil, etc?