



Revista Giro do Horizonte Edição 2016 - 2º Semestre

O MODELO DE INTEGRAÇÃO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL  
E DOS ASSUNTOS CIVIS EM UMA OPERAÇÃO  
DE MANUTENÇÃO DA PAZ MULTIDIMENSIONAL, SOB  
A ÉGIDE DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS,  
APLICADO ÀS OPERAÇÕES DE NÃO GUERRA  
EM AMBIENTE NACIONAL.

Alexandre Shoji

**GIRO**  
DO HORIZONTE

# O MODELO DE INTEGRAÇÃO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL E DOS ASSUNTOS CIVIS EM UMA OPERAÇÃO DE MANUTENÇÃO DA PAZ MULTIDIMENSIONAL, SOB A ÉGIDE DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, APLICADO ÀS OPERAÇÕES DE NÃO GUERRA EM AMBIENTE NACIONAL.

Alexandre Shoji<sup>a</sup>

## RESUMO

O presente estudo analisa o modelo de emprego da Comunicação Social (Com Soc) e dos Assuntos Cívicos (As Civ) nas missões de Manutenção da Paz sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU) aplicado à estrutura do Exército Brasileiro (EB) nas situações de não guerra em território nacional.

Constata-se que o EB não possui doutrina ou estrutura permanente de As Civ; no entanto, na literatura militar, aborda-se o emprego da atividade em diversas situações.

A atividade de As Civ, prevista em manuais militares, permanece acumulada pelo pessoal de Com Soc, sendo a Seção de As Civ prevista somente no Estado-Maior (EM) nível Grande Unidade.

O contingente militar brasileiro desdobrado periodicamente no Haiti já adota o emprego dos As Civ dissociado da Com Soc no nível Unidade.

Na Força de Pacificação do Complexo da Penha e do Alemão, na Cidade do Rio de Janeiro - RJ, foi desdobrada uma Seção de As Civ em caráter de experimentação doutrinária, e foi sugerida, ao fim, a não subordinação dos Elementos de As Civ à Com Soc.

Lições aprendidas de forças armadas estrangeiras orientam que sejam empregadas equipes de As Civ em todos os níveis de EM.

Identificando a necessidade de reestruturação dos As Civ no nível tático da Força, este estudo se torna altamente relevante para uma melhor forma de emprego dos As Civ, favorecendo, no campo das Considerações Cívicas, as operações de Garantia da Lei e da Ordem, Forças de Pacificação, Missões do Sistema PROTEGER, os apoios à atividade de Defesa Civil em desastres e missões de segurança integrada, dentro de cada área de responsabilidade, das Organizações Militares nível unidade.

Palavras-chave: Assuntos Cívicos, Comunicação Social e Exército Brasileiro.

## ABSTRACT

The present study analyses the employment model of Social Communication and Civil Affairs (CA) in peacekeeping missions under the aegis of the United Nations (UN) applied to the structure of the Brazilian Army in non-war situations in the national territory.

It is noted that the Brazilian Army has neither doctrine nor permanent structure of CA; however, in military literature, the use of the activity in several situations is addressed.

The CA activity, laid down in military manuals, remains accumulated by Social Communication personnel, and the CA Section is expected only at Brigade Staff level.

The Brazilian military contingent deployed periodically in Haiti already adopts the use of the CA dissociated from Social Communication at unit level.

In the Pacification Force in *Complexo da Penha e do Alemão*, in the City of Rio de Janeiro - RJ, a Section of CA was deployed as doctrinal experimentation, and the non-subordination of CA elements to Social Communication was suggested at the end.

Lessons learned from foreign armed forces suggest the employment of CA teams at all Staff levels.

Identifying the need for restructuring of the CA at Land Force tactical level, this study becomes highly relevant to a better employment form of the CA, favoring, in the field of Civil Considerations, Law and Order Guarantee operations, Pacification Forces, missions of the PROTEGER System, supports to the activity of civil defense in disasters and missions of integrated security, inside each area of responsibility, of Military Organizations at unit level.

Key words: Civil Affairs (CA), Social Communication and Brazilian Army.

---

<sup>a</sup> Capitão da Arma de Infantaria, graduado em 2004 na AMAN e Mestre em Operações Militares pela EsAO em 2013. Foi Chefe da Seção de Assuntos Cívicos e instrutor no CCOPAB no biênio 2011-2012.

# **O MODELO DE INTEGRAÇÃO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL E DOS ASSUNTOS CIVIS EM UMA OPERAÇÃO DE MANUTENÇÃO DA PAZ MULTIDIMENSIONAL, SOB A ÉGIDE DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, APLICADO ÀS OPERAÇÕES DE NÃO GUERRA EM AMBIENTE NACIONAL.**

## **1. INTRODUÇÃO**

A Organização das Nações Unidas, composta, atualmente, por cento e noventa e três países, realizou a primeira missão de paz com observadores militares no Oriente Médio, *United Nations Truce Supervision Organization* (UNTSO), em 1948<sup>1</sup>. Inicialmente desdobrando missões conhecidas como “tradicionais” ou “clássicas”, sofreu diversas modificações, sendo a mais marcante ocorrida após o “Relatório Brahimi”, no qual, a partir de então, surgiu o entendimento que somente uma missão de caráter multidimensional poderia atender o real objetivo de manter a paz e reestruturar o desenvolvimento de uma nação<sup>2</sup>.

A Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTAH), estabelecida em 1º de junho de 2004, conta com a participação de um contingente brasileiro, no qual o Exército Brasileiro (EB) participa com a maior parte do efetivo.

As Forças Armadas Brasileiras iniciaram sua participação nessa missão com um Batalhão de Infantaria de Força de Paz (BRABAT), uma Companhia de Engenharia de Força de Paz do Exército e um Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais, da Marinha, além de oficiais das três forças singulares em funções de Estado Maior (EM) da Missão e do BRABAT e o comando de todo o componente militar, através de um oficial general do EB.

Em janeiro de 2010, um forte terremoto atingiu a capital do Haiti, Porto Príncipe, justificando então o envio de mais um BRABAT para suporte às atividades lá desenvolvidas.

Até março de 2013, o Brasil contabilizou 17 contingentes já enviados ao Haiti, tendo, nesse período, vivido fases de grande violência urbana e combate às milícias, crises humanitárias e reestruturação social, política e econômica. Toda essa variedade de ambientes garantiu ao EB uma grande oportunidade de testar materiais, equipamentos e doutrinas de emprego militar.

Em uma missão de manutenção da paz, como a que acontece no Haiti, a presença de civis dentro e fora do sistema das Nações Unidas, atuando em diversos campos, é significativa, o que exige do meio militar a capacidade de se adaptar a um ambiente de trabalho conjunto com civis, em prol do alcance dos objetivos da ONU para aquela missão.

Existem áreas no meio militar que, devido a especificidade de suas missões, relacionam-se intensamente com o público civil; no entanto, o foco do presente trabalho objetivará as áreas de Comunicação Social (Com Soc) e Assuntos Civis (As Civ).

Nas missões de manutenção de paz de caráter multidimensional encontra-se a presença significativa do componente civil, representando a área diplomática, eleitoral, humanitária, policial, a área de desenvolvimento, as agências, fundos e programas da ONU, além de Organizações Internacionais (OI) e Organizações Não Governamentais (ONGs).

No ambiente nacional, a interação das Forças Armadas com as agências, organizações e instituições civis vem se tornando cada vez mais intensa e necessária, pela percepção similar à obtida nas missões de manutenção da paz multidimensionais sob a égide da ONU, em que o componente militar de forma isolada não tem a capacidade nem a responsabilidade de resolver problemas fora do campo de segurança e estabilidade.

No ambiente ONU, para melhor se adaptar a demanda do relacionamento com o público civil, o componente militar tem desdobrado as seções de Com Soc e de Coordenação Civil-Militar (CIMIC, acrônimo do inglês *Civil Military Coordination*), esta última podendo ser, para o meio militar, entendida como As Civ, de forma separada, definindo bem as funções e áreas de atuação de cada uma, mantendo a integração das informações, entretanto, funcionando como peças diferentes em um Estado Maior. A ativação dessas seções ocorre no nível comando da missão até o nível Unidade<sup>b</sup>.

---

<sup>b</sup> Organização militar da Força Terrestre, cujo comando, chefia ou direção é privativo de oficial superior, podendo ser denominada batalhão, regimento (quando da Arma de Cavalaria), grupo (quando da Arma de Artilharia), parque ou depósito<sup>3</sup>.

Contudo, na Força Terrestre brasileira, segundo o Manual de Campanha do Exército Brasileiro C 101-5: Estado Maior e Ordens, o Oficial de Comunicação Social de Grande Unidade<sup>c</sup> (E5), integrante do Estado-Maior Geral, acumula função de Oficial de As Civ, o que determina o emprego integrado de tais funções, descendo essa função até o nível Grande Unidade<sup>4</sup>.

Considerando o aumento significativo do vetor comunicação, seja no meio televisivo, rádio ou *internet*, as informações são cada vez mais publicadas em tempo real. Controlar ou se planejar para responder às contra propagandas tem sido uma missão cada vez mais árdua.

O Manual de Doutrina Militar do Ministério da Defesa define as Operações de não guerra como aquelas que, embora empregando o Poder Militar, no âmbito interno e externo, não envolvem o combate propriamente dito, exceto em circunstâncias especiais, em que este poder é usado de forma limitada para a garantia dos poderes constitucionais, garantia da lei e da ordem, atribuições subsidiárias, prevenção e combate ao terrorismo, ações sob a égide de organismos internacionais, emprego em apoio à política externa em tempo de paz ou crise. No entanto, são também exemplos de não guerra, as atividades em que as Forças Armadas podem atuar independentemente ou em cooperação com agentes de organizações públicas, ocorrendo situações em que elas não exerçam necessariamente o papel principal<sup>5</sup>.

As operações de evacuação de não combatentes, de resgate, a patrulha naval e as operações de salvaguarda de pessoas listadas também no rol de atividades de não guerra, podem, em diversos momentos, se assemelharem às atividades desenvolvidas nas Operações de Manutenção da Paz Multidimensionais (OMPM) que o Brasil participa com Contingente no Haiti e no Líbano.

A presença de organizações internacionais e organizações não governamentais é cada vez mais frequente também nos ambientes de pacificação ou da Garantia da Lei e da Ordem (GLO). Gerenciar um fluxo de informações não reservadas, mantendo um bom relacionamento baseado na construção da

---

<sup>c</sup> Organização militar com capacidade de atuação operacional, independente básica, para combinação de armas, e integrada por unidades de combate, de apoio ao combate e de apoio logístico. Para a Força Terrestre, é referência usual de uma Brigada <sup>3</sup>.

confiança, tem requerido a presença de militares de ligação à disposição exclusiva para esse tipo de missão.

No ambiente nacional, a aproximação do meio civil, a construção de um canal confiável e a transparência na comunicação para proporcionar os trabalhos de coordenação civil militar ou As Civ, vem se tornando cada vez mais necessários nas operações, seja nas de pacificação ou nas de resposta a desastres naturais, assim como ocorre na OMPM sob a égide da ONU.

Na divisão territorial para as operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), uma Organização Militar (OM) nível batalhão pode receber uma Subárea de Segurança Integrada<sup>d</sup> (SASI), caso esteja em uma unidade da Federação que não possua comandos nível Brigada, ou receber um Setor de Segurança Integrado (SESI)<sup>6</sup>.

Para atuar preventiva ou repressivamente no quadro de GLO, na área de responsabilidade da OM, ou seja, em seu SESI, faz-se necessário um plano<sup>3</sup> de integração de órgãos de segurança e colaboradores civis, a fim de se manter preparado e pré-coordenado com outras instituições para eventual emprego. Para cumprir essa missão de coordenação, poderia ser empregado uma equipe de As Civ.

Entende-se, então, que a Doutrina Militar Terrestre brasileira ora difere e ora se aproxima do posicionamento das Nações Unidas, não só quanto ao nível de emprego das seções de As Civ, o que já foi remodelado no Haiti e vem sendo reajustado, mas também no escopo do relacionamento com o público civil.

No sentido de evitar operar dentro de duas doutrinas muito diferentes, verificar-se-ia a possibilidade de transferir o *modus operandi* empregado pelo Brasil na MINUSTAH para as situações de não guerra no Exército Brasileiro.

Caso negativo, o que deveria ser ajustado para possibilitar e, em caso positivo, em que medidas e com quais pontos poderiam sofrer ajustes?

Chega-se então ao problema: em que medida a dissociação das atividades de As Civ das atividades de Com Soc, em uma OM Nível Unidade, favorece o emprego dos As Civ em operações de não guerra, em território brasileiro?

---

<sup>d</sup> Expressão usada nos planejamentos de GLO da força terrestre, com o objetivo de estimular e caracterizar uma maior participação e integração de todos os setores envolvidos <sup>3</sup>.

## 2. METODOLOGIA

Através de uma revisão bibliográfica sobre Com Soc e As Civ no EB, nas OMPM sob a égide da ONU e das estruturas e formas de emprego dos As Civ em nações e organizações internacionais que possuem tal doutrina, foram identificadas as atividades e organização dos As Civ em diversos ambientes, concluindo como funciona a organização dessas seções no EB, em outras Forças Armadas e nas Operações de Manutenção da Paz nos dias atuais.

Dentro do campo de atuação de cada doutrina de As Civ, seja no ambiente de não guerra do EB, nas Operações de Manutenção da Paz Multidimensionais sob a égide da ONU ou em Forças Armadas Internacionais, foram apresentados alguns ensinamentos colhidos em situações diversas.

O campo estudado teve foco na utilização do modelo de estrutura da Seção de As Civ dissociado da Seção de Com Soc, utilizada pelos Batalhões Brasileiros na MINUSTAH, como modelo de estrutura dessas Seções no EM de OM Operacional nível Unidade, em território brasileiro, dentro de uma situação de normalidade, sem previsão de emprego imediato, frente a atual demanda de relacionamento civil-militar.

Do universo de ex-integrantes do BRABAT da MINUSTAH que exerceram função de G9<sup>e</sup>, G10<sup>f</sup>, Subcomandante ou Comandante, levantou-se as amostras.

Realizou-se um questionário a elementos com vivência em As Civ, coordenação civil militar e/ou Com Soc que serviram no BRABAT, seja no período que ainda se empregava a Seção de As Civ subordinada à Com Soc ou após sua dissociação.

Analisou-se ainda sugestões e colaborações voluntárias das amostras enviadas ao pesquisador quando da resposta ao questionário digital.

Este estudo considerou as estruturas de As Civ já empregadas no Batalhão de Infantaria de Força de Paz – Haiti em comparação com a estrutura adotada nas OM Operacionais nível Unidade em território nacional.

---

<sup>e</sup> Atual denominação da Seção de Assuntos Cívicos ( Coordenação Civil Militar) no nível unidade nas missões de paz sob a égide da ONU.

<sup>f</sup> Atual denominação da Seção de Comunicação Social no nível unidade nas missões de paz sob a égide da ONU.

Desta forma, este estudo quantificou e qualificou, através de opiniões de especialistas, as vantagens no emprego de uma seção de As Civ quando esta atua fora da estrutura da Com Soc.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com a realização da revisão da literatura, verifica-se que, doutrinariamente, o Exército Brasileiro dispõe as atividades de As Civ sobre a responsabilidade da Com Soc, desde o nível Grande Unidade.

O único documento que explicita toda estrutura de As Civ a ser desdobrado bem como quais as tarefas e como executa-las é o anteprojeto C 41-6, As Civ, da ECEME, no entanto, como uma obra clássica<sup>7</sup>, e por ter sua confecção anterior à constituição vigente, em alguns momentos ela não se adéqua à atual situação político-social brasileira.

A Com Soc no Exército Brasileiro tem suas atribuições bem definidas em Manual de Campanha e no Plano de Comunicação Social do Exército, assim como sua estrutura e seu canal técnico.

Apesar da função de Com Soc ou As Civ não serem mencionadas nos manuais de emprego das unidades de Infantaria, Cavalaria e Artilharia, o manual de Estado-Maior e Ordens faz referência a possibilidade de previsão em quadro organizacional da 5ª Seção (S5), com a mesmas atribuições da 5ª Seção (E5) no nível Grande Unidade, justificando assim a presença de um Oficial de Com Soc e As Civ também no nível Unidade<sup>4</sup>.

Apesar de não haver a previsão, em quadro organizacional de OM nível Unidade, é comum, de boa prática e de conhecimento de todo meio militar, a existência de uma Seção de Com Soc ou de Relações Públicas nas unidades, criada internamente através de ajustes de pessoal.

A Com Soc no Exército Brasileiro tem seu foco nas atividades de Relações Públicas, Informações Públicas e Divulgação Institucional, enquanto os As Civ estabelecem seu foco na relação civil militar com lideranças de diversos níveis e setores, a fim de maximizar as chances de êxito de uma Operação.



Depois de listadas as atividades coordenadas com ou pelo Oficial de Com Soc e As Civ, percebe-se a inadequação quanto ao tipo e volume de atividades de As Civ em relação às atividades de Informações Públicas e Divulgação Institucional.

O Pessoal de As Civ, nas Operações de Forças Especiais, devem ser inseridos na área de operações; nas Operações de GLO devem cooperar para restabelecer a autoridade constituída; nas Operações na Selva, devem executar atividades desde o nível unidade e; junto à Engenharia, atuam frente às necessidades da população civil.

Na Força de Pacificação do Complexo da Penha e do Alemão (Rio de Janeiro - RJ) foi, em caráter de experimentação doutrinária, desdobrado uma Seção de As Civ no nível F Pac (Grande Unidade). Tal experiência trouxe a percepção que a Seção de As Civ não deve ficar sob a chefia do responsável pela Com Soc e que deve haver a instalação de um Centro de Coordenação de As Civ.

Na MINUSTAH, o Exército Brasileiro empregou em seus oito primeiros contingentes o modelo de integração da Com Soc e As Civ, preconizado nos manuais da Força Terrestre, no entanto, com o aumento da necessidade de dominar o espaço humano da missão, decidiu pela departamentalização<sup>9</sup>, de forma a empregar uma equipe, no mesmo nível hierárquico, para as atividades de As Civ e Operações Psicológicas, passando, posteriormente, a separar os As Civ das Operações Psicológicas.

Diferente das OM nível unidade do EB, o BRABAT é empregado com uma estrutura de As Civ exclusiva, em conformidade com as demais unidades militares na missão.

Na MINUSTAH, tanto a Com Soc das unidades militares quanto as Seções de As Civ possuem um canal técnico com o respectivo setor no Comando da Missão, setor esses que funcionam integrados, porém independentes.

Os As Civ na OMP sob a égide da ONU, na ótica militar, possuem um caráter humanitário, porém trabalha em prol do mandato da missão, favorecendo diretamente o cumprimento da missão militar de prover a segurança e a estabilidade.

---

<sup>9</sup> Quando existe a necessidade de formar novos departamentos ligados ao mesmo nível hierárquico, ocorre especialização horizontal, chamada de departamentalização <sup>8</sup>.

Para ONU, os Batalhões de Infantaria devem conduzir ações de CIMIC e apoiar outras equipes de As Civ que estiverem atuando em sua área de responsabilidade.

No âmbito OTAN, quando se trata de melhores práticas e oportunidade de melhoria, é explicitado não só a relevância de uma equipe de As Civ, como a necessidade uma equipe exclusiva e especializada, tanto para os trabalhos de Estado-Maior quanto para a atuação nas ruas.

Os Norte-Americanos afirmam que as atividades de As Civ em todos os níveis devem ser integradas em um plano de CMO centralizado em apoio ao planejamento do comandante tático e que todos os níveis de comando devem possuir um Estado-Maior para As Civ.

O ultimo passo analisado, na doutrina militar terrestre, em relação os As Civ, foi a inclusão de mais um Fator da Decisão, as “Considerações Civis”, que possui definições idênticas às Considerações Civis do manual de As Civ, Táticas, Técnicas e Procedimentos Norte Americano. Contudo, na doutrina americana, esse levantamento de dados tem a finalidade de fundamentar o planejamento das ações de As Civ, enquanto no EB esse é um item de um processo decisório.

Em publicação de Coordenação Doutrinária do Exército Brasileiro, afirma-se que o conceito de “Considerações Civis” está ligado a preceitos do DICA, por intermédio da IV Convenção de Genebra, diferindo do conceito de “Assuntos Civis”, o qual engloba as atividades citadas no anteprojeto C 41-6 (As Civ).

Através da análise dos resultados obtidos dos questionários aplicados, chega-se às seguintes observações:

- componentes militares de Organizações Internacionais e Forças Armadas expressivas não operam mais sem assessoria ou equipes de As Civ;
- experiências internacionais relatam a necessidade de desdobrar o pessoal de As Civ antes, durante e depois das operações;
- Comandantes (Cmt) e Subcomandantes(SCmt) de BRABAT questionados acreditam que a fim de economizar meios do Batalhão nas operações e evitar efeitos colaterais, o estabelecimento de ligações com lideranças civis deve ser diário e permanente;

- os questionados concordam que situações já experimentadas no Haiti para Com Soc e As Civ pelos Contingentes Brasileiros podem ocorrer de forma similar nas Op GLO e F Pac no Brasil;
- os questionados concordaram que a Com Soc do nível unidade da F Ter parece não possuir capacidade para que desenvolver cumulativamente os trabalhos de As Civ na SESI ou em Operações. Na ótica dos comandantes e subcomandantes, a maioria classificou como baixa ou nula esta capacidade;
- a departamentalização é uma tendência evolutiva natural frente à necessidade da diferente especialização horizontal, da Com Soc e dos As Civ, subordinados ao comando da unidade militar.
- Cmt e Scmt de BRABAT que observam positivamente o emprego dos As Civ dissociado da Com Soc;
- o modelo utilizado no Haiti pelo próprio Exército Brasileiro foi testado, é eficiente e pode ser adequado à realidade nacional;
- a experiência da Seção de As Civ na F Pac da Penha e do Alemão corroboram para não subordinação à Com Soc;
- todos os questionados consideram alta ou de máxima relevância as variáveis oriundas da população civil para as Operações;
- Cmt e Scmt de BRABAT questionados concordaram que as Considerações Civis não são somente um fator de decisão, mas também a ferramenta chave para direcionar os objetivos a serem atingidos pelos As Civ;
- Cmt e Scmt de BRABAT questionados concordam na necessidade de ligação permanente da Seção de As Civ com as lideranças locais de diversos setores, para que assim possam influenciar as variáveis das Considerações Civis;
- a ferramenta para atuar sobre as Considerações Civis é o pessoal de As Civ e para cumprir tal missão essa equipe deve ter dedicação exclusiva; e
- o SisComSEx pode ser aproveitado como modelo de canal técnico para desenvolver, orientar e monitorar as atividades de As Civ em toda Força, particularmente no nível tático.

#### 4. CONCLUSÃO

O Exército Brasileiro possui a previsão de uma estrutura de As Civ que funciona subordinado à Com Soc de Grandes Unidades, tendo empregado essa mesma estrutura em caráter de Experimentação Doutrinária na Força de Pacificação nos complexos da Penha e do Alemão na Cidade do Rio de Janeiro - RJ, no entanto, quando desdobrado em missões de Manutenção da Paz sob a égide da ONU, desdobra uma Seção de As Civ com parte do Estado-Maior de um Batalhão, não vinculada à Com Soc.

Enquadrado em uma Operação de Manutenção de Paz Multidimensional sobre a égide da ONU, no caso a MINUSTAH, o Exército Brasileiro empregou inicialmente a Subseção de As Civ subordinada à Com Soc, evoluindo posteriormente para o desdobramento, no Estado-Maior nível Batalhão, da Seção de As Civ (UN-CIMIC) e da Seção de Com Soc independentes.

De uma maneira geral, conclui-se que apesar das diferentes atribuições dos As Civ, estas ainda são confundidas com a Com Soc até mesmo pelo pessoal que já trabalhou na atividade.

A necessidade da estruturação e formação de equipes especializadas em As Civ na F Ter brasileira é nítida, posto que o emprego de pessoal especializado nessa atividade em todas as operações já se consagrou em Forças Armadas internacionais com referência em operacionalidade.

O modelo adotado no BRABAT apresentou-se como uma solução para a estruturação dos Assuntos Cívicos no nível tático da F Ter, pois dedica uma Seção do EM para a atividade e a mantém subordinada à unidade e ligada por canal técnico com a Seção equivalente no comando da missão.

Com relação ao emprego dos Assuntos Cívicos na F Ter, destacou-se a necessidade da implantação da Seção de Assuntos Cívicos, principalmente, em Unidades com SESI que estão desdobradas isoladas de suas Brigadas.

A bibliografia nacional existente é reduzida, não existindo muitas fontes de consulta sobre o assunto. Entretanto, diversos manuais, relatórios e diretrizes, não reservados, de países membros da OTAN e da própria ONU estão disponíveis para consulta das lições aprendidas e melhores práticas no emprego dos As Civ.

Como contribuição para o desenvolvimento das ciências militares, foi elaborado o produto final deste trabalho: uma proposta de estrutura dos As Civ na F Ter. Tal proposta apresenta uma estrutura inspirada no Sistema de Comunicação Social do Exército (SisComSEx), na qual, através de um canal técnico, permite aos elementos uma comunicação rápida, com objetivo de acelerar o processo de fluxo de informações de As Civ e busca de assessoramento.

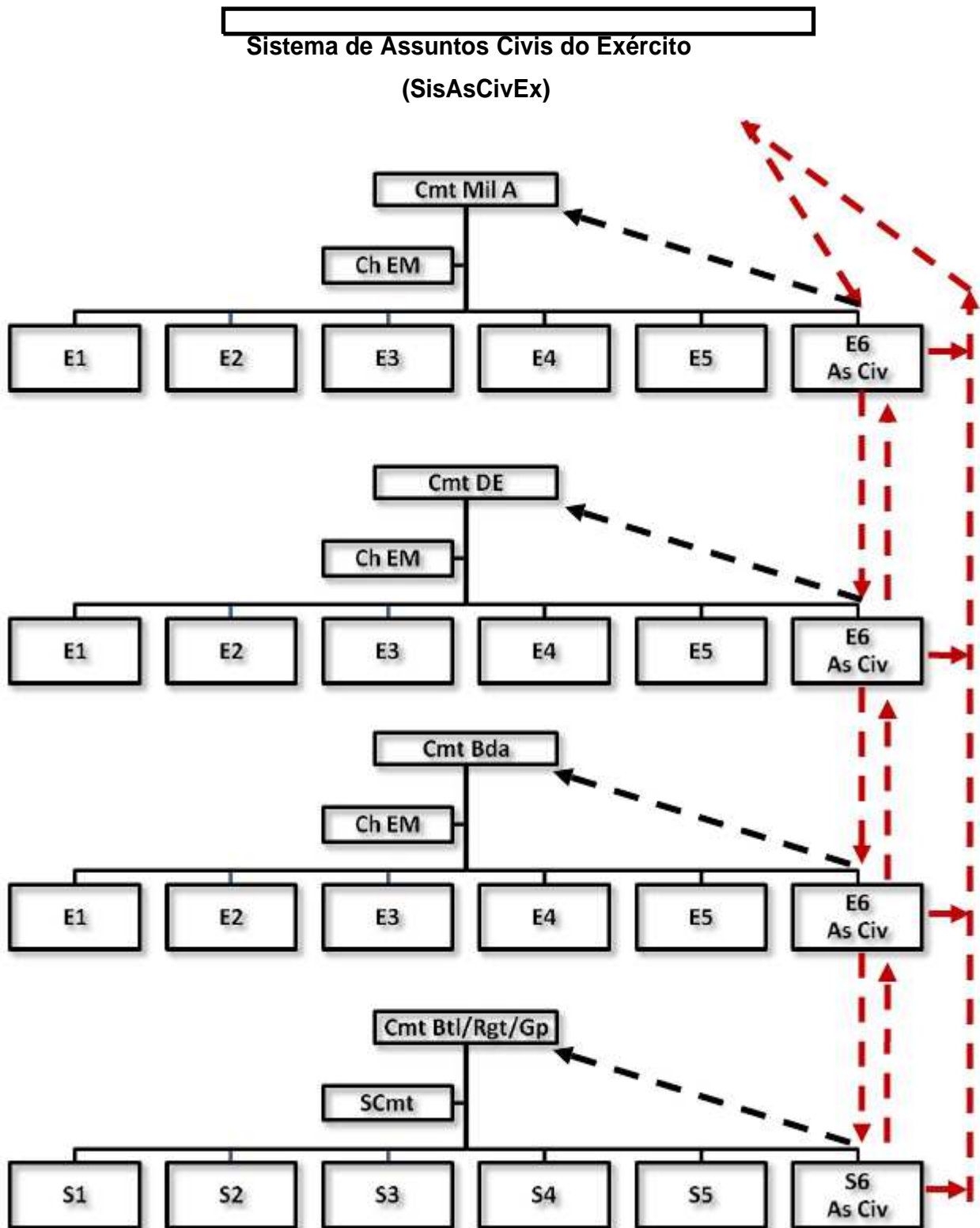
No Sistema de Assuntos Cíveis do Exército, a equipe de As Civ assessoraria seu comandante nos assuntos relativos às Considerações Cíveis, que afetem às Operações ou à rotina da Unidade, devendo manter seu comandante ciente de todo fluxo de informações realizadas pelo canal técnico.

O canal técnico permitiria estabelecer ligação com qualquer das Seções de As Civ do escalão superior ou subordinado, a fim de transmitir ou receber informações relevantes o mais rápido possível, que alimentem a tomada de decisão do comandante assessorado.

Partindo do princípio que o Sistema de As Civ trabalharia orientado por um plano de As Civ da Força, o estabelecimento da ligação independente dos operadores nos diversos níveis promoveria a integração desejada do nível estratégico ao nível tático.

Sugere-se que nas futuras pesquisas que tratem sobre As Civ, sejam abordados, como questões centrais, o perfil profissional do operador de As Civ, o QCP base da equipe e os materiais e recursos essenciais para a condução das atividades.

**PROPOSTA DE ESTRUTURA DE ASSUNTOS CIVIS**



- LEGENDA:**
- - - ► Subordinação (assessoramento no nível da OM)
  - - - ► Canal Técnico (livre acesso para planejamento e coordenação das atividades de As Civ)

## REFERÊNCIAS

1. UNITED NATIONS.DPKO, DFS. **UN Infantry Battalion V.II**, 1 ed. New York: United Nations 2012.
2. \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_. OCHA. **United Nations Civil-Military Coordination Officer Field Handbook**. 1.1 ed Genebra: United Nations, 2008.
3. BRASIL. Ministério da Defesa. **MD35-G-01**: Glossário das Forças Armadas 4. Ed. Brasília: Departamento de Política e Estratégia, 2007B.
- 4.\_\_\_\_\_.Estado-Maior do Exército. **C 101-5 Vol 1**: Estado-Maior e Ordens 2. ed. Brasília: EGGCF, 2003b.
- 5.BRASIL. Ministério da Defesa. **MD51-M-04**: Doutrina Militar de Defesa 2. Ed. Brasília: Departamento de Política e Estratégia, 2007a.
- 6.\_\_\_\_\_.Estado-Maior do Exército. **C 85-1**: Operações de Garantia da Lei e da Ordem. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2006.
7. CURRO, Paulo Jorge Varela. **A aplicação do conceito de Cooperação Civil – Militar (CIMIC), da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), no Exército Brasileiro**.
8. CEDERJ. Fundação Cecierj. **Estrutura e Processos Organizacionais: Departamentalização**. Aula 2, p. 31, CEDERJ, Rio de Janeiro, 2012. 2008, 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciência Militar), ECEME, Rio de Janeiro, 2008.