

# Dissolução do conflito entre as comunidades Simon-Pelé na cidade de Porto Príncipe, capital do Haiti: Coordenação Civil-Militar como prevenção, gerenciamento e solução de conflitos nas Operações de Paz

## Introdução

Após 11 anos da Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTAH), alcançados no ano de 2015, ainda colhemos importantes aprendizados nesse ambiente operacional complexo. Recentemente, o processo de dissolução do conflito entre duas comunidades, Simon e Pelé, localizadas na região metropolitana de Porto Príncipe, capital do Haiti, foi uma importante lição aprendida para a Força de Paz. Essa dissolução de conflito e manutenção da paz entre duas localidades que nutriam rivalidades históricas foi conseguida pelo esforço conjunto e contínuo das atividades táticas e da Coordenação Civil-Militar, ou *Civil Military Coordination* (CIMIC), reafirmando a importância das atividades CIMIC para prevenção, gerenciamento e solução de conflitos em Operações de Paz. Este artigo tem por objetivo descrever como esse processo de paz foi desenvolvido, bem como as fases e metas adotadas para se alcançar um processo de conquista e manutenção da paz sustentável.

## Origem da CIMIC: breve histórico

Após a II Guerra Mundial, com a bipolaridade do mundo moderno na Guerra Fria, as questões humanitárias novamente ganharam força, levando a uma releitura da realidade vivida por Henry Dunant<sup>1</sup>, em seu livro *Lembranças de Solferino* (DUNANT, 1986). Tal biografia foi uma das primeiras referências para a criação de organizações internacionais com ou sem ligação governamental, focadas na ajuda humanitária. Tais Organizações Não Governamentais (ONG) e Organismos Internacionais (OI) se permearam com outro componente que ascendeu no mesmo período de pós-Segunda Guerra e tem crescido de importância: a opinião pública.

Já no final de 1995, tropas lideradas pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) atuaram na antiga Iugoslávia sob a

égide da ONU. Ao serem desdobradas no terreno, depararam-se com diversas organizações civis que agiam legitimamente e em condições, inclusive, de prestar apoio às ações das tropas. Desse modo, houve a necessidade de integrar esses atores presentes nas áreas de operações em um novo conceito: a Coordenação Civil-Militar. A CIMIC pode ser basicamente definida como a coordenação e a cooperação em apoio à missão entre os componentes militares (militar e policial em uma missão de paz multidimensional) e civil, ligando-se também à população e às autoridades locais, às ONG e a outras agências nacionais e internacionais. Na verdade, esse conceito já tinha seu esboço rudimentar no período do Império Romano, quando, após as conquistas locais, grupos de “soldados construtores” consolidavam suas vitórias, conquistando os habitantes locais e realizando a reconstrução física dessas sociedades afetadas (KLOKER, 2009).

No âmbito ONU, utiliza-se outra abreviatura para CIMIC, que é CMCOORD (*Civil-Military Coordination*). A CMCOORD parte do mesmo princípio de buscar o diálogo e a interação entre os setores civil e militar, de forma a evitar competições entre atores presentes na área e buscar sinergia para a conquista de objetivos comuns. Para tanto, no mais alto nível, a responsabilidade desta coordenação fica a cargo do Escritório para a Coordenação de Assuntos Humanitários (OCHA), seguindo-se a linha de ação prioritariamente humanitária. Cabe ressaltar que esses objetivos devem estar em consonância com o que é proposto pelo Mandato, que é emanado pelo Conselho de Segurança, o qual rege a missão de paz em questão (CONING; HOLSHEK, 2012).

A diferença básica entre a doutrina CIMIC no âmbito ONU para a doutrina CIMIC no âmbito OTAN é que a segunda tem seus objetivos exclusivamente ligados à conquista de corações e mentes, para que não ocorra a interferência do meio civil nas operações militares. Ao longo do tempo, a OTAN aplicou a sua doutrina CIMIC em grande parte na reconstrução física de locais devastados por conflitos, tais como casas, hospitais, entre outros. Nesse ínterim, os seus objetivos podem ser voltados para a área de Inteligência, ou seja, as suas atividades visam a levantamentos de Inteligência diversos, como, por

<sup>1</sup> Fundador do Comitê Internacional da Cruz Vermelha.

exemplo, atividades de elementos de uma força adversa, levantamentos sobre uma área específica, catalogação e coleta de informações de uma determinada região, entre outras (ORGANIZAÇÃO..., 2003). Já no que se refere à ONU, as ações CIMIC são balizadas por objetivos militares, mas sem ter por meta Operações de Inteligência, e em consonância com o que é proposto pelo Mandato que rege a missão de paz em questão. A prioridade não é a reconstrução física, mas uma aproximação das instituições nacionais e de atores civis diversos, proporcionando condições de segurança para que essas instituições e atores civis possam prover a recuperação e o desenvolvimento das localidades afetadas por conflitos. As diferenças entre a doutrina CIMIC ONU e CIMIC OTAN refletem, por suas aplicabilidades, os tipos de Missões de Paz existentes. A doutrina CIMIC OTAN tem maior aplicabilidade nas Missões de Imposição de Paz, e a doutrina ONU, nas Missões de Manutenção da Paz.

## CIMIC e MINUSTAH: inserção do Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais

A Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTAH) é de caráter multidimensional, por possuir três componentes: o militar, o policial e o civil. A atividade CIMIC encontra-se presente majoritariamente no componente militar, em coordenação nos níveis estratégico e político com o componente civil. Inserido no componente militar, o Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais (BRAMAR – *Brazilian Marines*) encontra-se sob o controle operacional do Batalhão Brasileiro de Força de Paz (BRABAT – *Brazilian Battalion*), conforme mostra a Figura 1. Na estrutura do Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav) existe uma Seção de Assuntos Cívicos, que tem como um dos seus encargos as atividades CIMIC. Essa seção tem como homólogos as seções de CIMIC do BRABAT, o G-9 e a seção de CIMIC do Estado-Maior da MINUSTAH: o U-9. O U-9, por sua vez, corresponde-se com o Escritório para a Coordenação de Assuntos Humanitários (OCHA), que está presente na estrutura do Componente Civil da Missão.

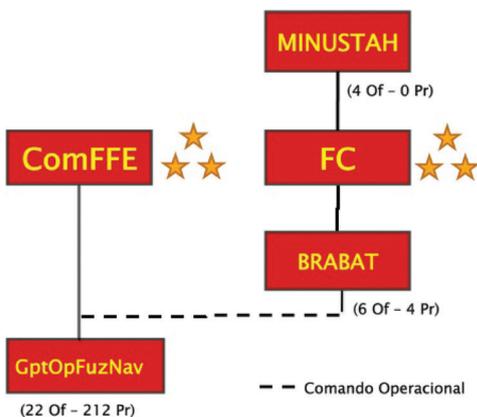


Figura 1: Subordinação Operacional da MINUSTAH  
Fonte: o autor (2015)

## Conflito entre SIMON e PELÉ

A área de responsabilidade do GptOpFuzNav até abril de 2015 englobava as regiões de SIMON, PELÉ, CITE MILITAIRE e SONAPI, as quais dão nome às comunidades que nelas estão inseridas. A região de SONAPI, ao norte de SIMON e PELÉ, é um grande complexo industrial, apresentando-se como uma área passiva em relação à atividade de grupos armados, por possuir um número significativo de seguranças privados. Já CITE MILITAIRE, localizada ao sul de SIMON-PELÉ, é marcada pela presença de ex-militares e membros da Polícia Nacional Haitiana (PNH), o que contribui, também, para que não se tenha a presença de grupos armados. A leste da área de responsabilidade está a região de DELMAS e a oeste, a região de CITE SOLEIL, áreas de responsabilidade de uma subunidade do BRABAT (Exército Brasileiro). Uma característica marcante dessas áreas, assim como de diversas outras regiões carentes do Haiti, é a presença de grupos armados, atuando como gangues que buscam estabelecer o controle local para que assim possam praticar a extorsão de moradores e comerciantes locais e, em segundo plano, comercializar drogas.



Figura 2: Área de Operação  
Fonte: sítio Google Earth (<https://www.google.com/earth>)

As comunidades de SIMON e PELÉ possuem uma densidade demográfica considerável e uma rivalidade histórica. Nos últimos anos, as disputas acirraram-se nas comunidades de SIMON e PELÉ. No ano de 2012, na região de DELMAS, fronteira à comunidade de SIMON, havia um grupo armado conhecido como gangue 117. A gangue possuía um considerável poder de fogo, contando com fuzis, submetralhadoras, além de pistolas e revólveres, e praticava ações criminosas, tais como sequestros, extorsões e assassinatos no entorno da região, dando destaque para ações continuadas em uma das principais vias que cortam a parte metropolitana do Haiti: a Boulevard Toussaint Louverture; além disso, promovia ataques às indústrias próximas. A região de SIMON, à época, fazia parte da área de influência da gangue 117. Ainda em 2012, um grupo conhecido como TOLERANCE ZERO, composto segundo informes por justiceiros, expulsou a gangue 117 da região de DELMAS, obrigando-a a se refugiar na comunidade de SIMON e, posteriormente, incluindo a comuni-

dade de PELÉ. No final de 2013, um antigo líder das antigas gangues de PELÉ foi solto da PENITENCIÁRIA NACIONAL e reivindicou a liderança das comunidades de PELÉ e SIMON. Este líder solicitou ajuda às gangues de CITE SOLEIL para retomar o território que antes era controlado por sua gangue. Assim sendo, no início do ano de 2014, uma ofensiva ocorreu, e a gangue 117 foi expulsa da comunidade de PELÉ, recuando e dominando apenas a comunidade de SIMON. Nesse momento acirraram-se as rivalidades locais, e as comunidades se dividiram. Essa divisão foi marcante nas ruas que separam as duas áreas, com a formação de uma zona de exclusão, conhecida localmente e na MINUSTAH pelo jargão “Faixa de Gaza”. Nessa região, casas e comércio foram abandonados; e moradores que tentassem atravessar de uma comunidade para a outra eram ocasionalmente executados. Não obstante, por várias ocasiões, as gangues faziam incursões na comunidade rival para assassinar moradores de forma aleatória e demonstrar poder.

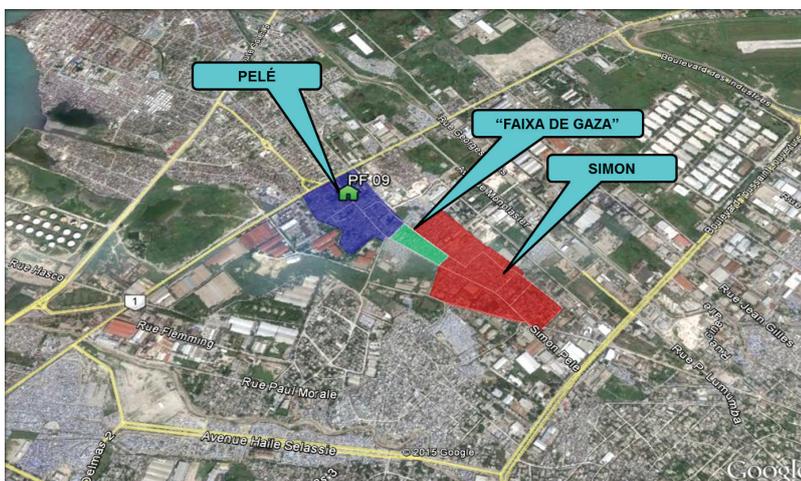


Figura 3: “Faixa de Gaza”, divisão entre as localidades de Pelé e Simon  
 Fonte: sítio Google Earth (<https://www.google.com/earth>)

Diante desse cenário de extrema violência, o GptOpFuzNav, responsável pela área, vislumbrou, como uma solução “tampão”, a implantação de pontos de controles (conhecidos como *static points*) entre as vias que ligavam as duas comunidades, de modo a inibir as contendidas armadas entre os dois lados, revistando pessoas e veículos, e impedir, assim, a circulação de grupos armados. Mesmo assim, no final do ano de 2014, os conflitos mostravam-se constantes, ainda com a presença de tropas controlando os acessos de uma comunidade a outra, com a ocorrência de infiltrações esporádicas de membros das gangues, que chegavam a vestir-se como mulheres para facilitar o acesso à comunidade rival, sem serem notados pelos militares próximos. O conflito e a violência evoluíram tanto que os fuzileiros presentes nos pontos de controle também passaram a ser alvo de hostilidades e ataques armados.

## A CIMIC como caminho para a paz

Com o transcorrer dos conflitos, foi notado que não havia um canal de comunicação/diálogo eficiente entre as comunidades e o componente militar. Não havia atores com os quais o componente militar pudesse dialogar e, então, tentar dirimir as hostilidades contra as tropas da ONU, em primeiro plano, e entre as comunidades,

em segundo plano. O esforço principal deveria consistir em reverter o papel que foi atrelado aos militares ali presentes, de inimigos, para aqueles que intermediariam os conflitos e proporcionariam um ambiente seguro e estável para a consolidação das instituições nacionais haitianas. Para atingir tais propósitos, a extinção do conflito entre as comunidades de SIMON e PELÉ fazia-se necessário.

Para alcançar esses objetivos foram estabelecidas cinco fases, que não eram estanques, pois uma poderia ocorrer ao mesmo tempo que outras. Essas fases foram: criação e consolidação do papel de uma liderança local; estabelecimento de um canal de comunicação eficaz e único com as comunidades através de suas lideranças; consolidação do papel das forças militares como intermediadoras do conflito e não como inimigas; solução do conflito; e manutenção da paz.

Como foi dito, as comunidades possuíam uma rivalidade histórica. Em cada uma dessas localidades havia um comitê representativo, composto por cinco haitianos que representavam seus grupos nos pleitos sociais. No dia a dia das comunidades, esses comitês determinavam o que os moradores iriam fazer, ou como iriam se portar, o que incluía as situações de conflito. Exerciam, também, uma voz dentro dos grupos armados que agiam nas regiões.

Por causa da presença dos grupos armados, esses líderes estavam com baixa aceitabilidade pela população. Assim sendo, teríamos de adotar medidas para reforçar o papel do líder perante a sua comunidade. Logo, o GptOpFuzNav, mediado pela seção de Assuntos Cívicos, traçou objetivos e empregou algumas atividades de apoio humanitário, tais como: doações de água, alimentos, materiais escolares; atividades e projetos sociais diversos, por meio dos quais o líder comunitário aparecia em papel de destaque. Além disso, foram realizados diversos encontros e reuniões com os comitês das duas comunidades separadamente, de forma que os moradores pudessem ver que esses haitianos em destaque estavam realmente preocupados em buscar ajuda e soluções para as suas comunidades. Com essas ações, concluiu-se a primeira fase para a dissolução do conflito, e os líderes comunitários tiveram suas posições restabelecidas e de destaque perante os moradores, necessitando-se, assim, iniciar a segunda fase, que seria o estabelecimento de um canal de comunicação claro, eficiente e único.

Porém, ao analisarmos o contexto em que as duas comunidades estavam inseridas, era notório que elas estabeleciam contatos com a MINUSTAH por diversos canais, tanto no Componente Militar, quanto no Civil, ONG e Organizações Internacionais. Isso trazia dificuldades, pois enfraquecia a autoridade do Grupamento Operativo, já que, por vezes, os anseios das comunidades passavam para setores que, muitas vezes, não tinham forças e prerrogativas para agir ou estavam atuando em esferas acima do Grupamento Operativo, tomando decisões que não corroboravam os objetivos traçados. Iniciaram-se, então, ações de aproximação com os setores da MINUSTAH, ONG e Organizações Internacionais que se comunicavam com as comunidades para balizar os limites de competência de cada órgão. Era preciso deixar claro quais as áreas de responsabilidade do GptOpFuzNav e gerar também sinergia de esforços para que resultados positivos



**Figura 4:** Atividades educacionais capitaneadas pelo GptOpFuzNav-Haiti  
**Fonte:** o autor (2015)

fossem alcançados. A duplicação dos canais de comunicações poderia deixar as ações do Componente Militar vulneráveis, sem que houvesse respostas positivas, uma vez que se perdia confiança e dividia-se o poder de influência sobre os líderes. Junto dessas ações, iniciou-se a realização de atividades CIMIC capitaneadas pelo Grupo Operativo, com ampla participação desses setores. Chegou-se, assim, à conclusão da segunda fase, com a criação do canal de comunicação único do Oficial de Assuntos Cívicos com os líderes comunitários. Ressalta-se que, até aquele momento, trabalhava-se de forma isolada com cada comunidade, pois as animosidades entre as duas ainda eram latentes.

As relações entre as duas localidades estavam extremamente desgastadas pelo fato de os grupos armados praticarem ações contra seus rivais de forma aleatória, vitimando quase sempre civis inocentes e levando os moradores das duas comunidades a nutrir sentimentos de rivalidade entre si, os mesmos que as gangues possuíam. A solução encontrada para minimizar os problemas de segurança, devido a essas rivalidades, foi a ocupação de posições no terreno que isolassem as duas gangues (*static points*). Nesse marco temporal, porém, as hostilidades contra as tropas da ONU tinham aumentado. Apesar disso, o reforço da manutenção da estagnação das duas comunidades foi aos poucos dando resultados, pois as incursões diminuíram e, conseqüentemente, o número de mortes. Com o transcorrer das duas primeiras fases, a terceira já começava a ser exposta. O GptOpFuzNav passou a adotar o comportamento de mediador da comunicação dos dois lados, sendo visto como intermediador do conflito. As atividades CIMIC — reuniões, atividades de entretenimento, ajuda humanitária, entre outras — reforçavam a mensagem de que apoiávamos igualmente as duas comunidades, de que não éramos parte do problema entre eles, mas sim o caminho para o diálogo e a solução do conflito. Esse conjunto de ações e avanços proporcionou, então, o ambiente propício para a quarta fase, que era o restabelecimento do diálogo entre as duas comunidades.

Em conjunto com ações CIMIC, apoiando-se na vertente da ajuda humanitária, com uso de ONG nas áreas educacionais, conseguiu-se inculcar em grande parte da população a impressão de que os militares ali presentes eram elementos de intermediação para promover a paz nas duas comunidades. Era necessário, também, promover a imagem de imparcialidade, para que se pudesse acessar ambos os conteúdos. Foram realizadas diversas reuniões entre os comitês comunitários de forma isolada, disseminando as mesmas ideias e mostrando



**Figuras 5:** Assinatura do Acordo de Paz entre Simon e Pelé  
**Fonte:** o autor (2015)

como os avanços sociais poderiam ocorrer nas duas áreas se houvesse um ambiente de segurança. Concomitantemente, projetos sociais, apresentados pelo Componente Militar e outros setores da MINUSTAH, começaram a ser divulgados, todos capitaneados pelo GptOpFuzNav e contemplando as duas comunidades. Entre os projetos, havia cursos profissionalizantes, uma escola de futebol para crianças, reforma de áreas de entretenimento para os moradores e atividades educacionais. Com a evolução das atividades, os comitês começaram a esboçar intenções de diálogo, dando certa abertura para o GptOpFuzNav propor a realização da primeira reunião conjunta. Como seria o primeiro encontro dos dois lados, que por muito tempo foi refutado, o Grupo Operativo teve que estruturar a reunião e a sua pauta para que se lograsse um objetivo sólido e duradouro, que era o restabelecimento da paz entre as duas comunidades.

A reunião ocorreu no dia 16 de março de 2015. O local da reunião foi planejado de forma metódica, desde o posicionamento das cadeiras e lugares para os líderes e o intermediador do conflito (o Oficial de Assuntos Cívicos), a disposição das bandeiras nacionais e da ONU, até o local em que seriam recebidos e onde seriam feitas as despedidas. A pauta, com os pontos a serem alcançados e as possíveis mudanças de rumo que a reunião poderia tomar, também foi planejada de forma detalhada. Foram levantadas hipóteses de as partes se acusarem mutuamente, e o que deveria ser feito para contornar a situação. Entretanto, a reunião se deu de forma satisfatória e culminou com o ponto-chave do objetivo a ser alcançado: a assinatura de um Acordo de Paz entre as duas comunidades.

Esse Acordo de Paz estabelecia metas simples para os dois comitês comunitários, determinando cessar as contendas e provocações dos dois lados e buscar criar um Comitê comunitário conjunto, sendo todo o processo supervisionado pelo Grupo Operativo na figura de seu Oficial de Assuntos Cívicos. O Grupo Operativo conseguiu, ainda, promover a ligação do Comitê junto às instituições públicas haitianas. Um dos termos previa facilitar essa ligação por intermédio da MINUSTAH, que iria junto do Comitê endossar as necessidades das comunidades com as instituições haitianas e o Componente Civil da própria Missão de Paz. As duas instituições haitianas mais expressivas que endossaram o Acordo de Paz foram a Prefeitura de Delmas e a Polícia Nacional Haitiana. A Prefeitura de Delmas comprometeu-se em focar em atividades futuras de cunho social no local, e a PNH implementaria a segurança.



Figura 6: Reunião com a Prefeitura de DELMAS  
Fonte: o autor (2015)

## Consolidação do Acordo e manutenção da paz na região: um novo desafio

A quinta fase do emprego combinado de ações táticas e CIMIC para construção local da paz consiste na consolidação da mesma. Assim sendo, por meio da influência dos líderes comunitários e assistida pela seção de Inteligência, a seção de Assuntos Cíveis conseguia “prever” as possíveis disputas e contendas, desde impasses graves a provocações banais. Os esforços foram direcionados para estreitar a ligação das comunidades com os atores cíveis e policiais. No âmbito operacional, decidiu-se pela manutenção dos postos de controle (*static points*) entre as comunidades, para dar visibilidade à tropa (sensação de segurança) e para possibilitar maior consciência sobre a situação do terreno (vigilância) até que o processo de manutenção de paz fosse consolidado. Para aproximar ainda mais esses atores e promover o comprometimento das partes, planejou-se uma atividade esportiva que envolvesse as duas comunidades: uma corrida na área de exclusão, conhecida como “Faixa de Gaza”. Além disso, para poten-

cializar o alcance da ação, seriam realizadas, de forma concomitante, atividades de entretenimento para crianças e adultos, com transmissões de mensagens para a redução da violência e de manutenção do processo de paz. Os propósitos do evento eram: mostrar à população (e também a MINUSTAH) que o processo de paz era consistente e envolver instituições cíveis e policiais na organização do mesmo. Mediante essa proposta clara, instituições como a PNH, Polícia da ONU (UNPOL), o Escritório Regional de Assuntos Cíveis (*Civil Affairs*), o setor de Comunicação Social do Componente Militar (*Military Public Information Office*), o setor de Comunicação Social do Componente Civil (*Civil Public Information Office*), a Comissão para Redução da Violência (*Community Violence Reduction*) e a Prefeitura da Comuna de Delmas mostraram ser as maiores parceiras da iniciativa. Através disso, também, consolidar-se-ia o alcance da paz na região perante a opinião pública, fator essencial para o sucesso das batalhas do século XXI.

Quadro 1 - Registro de ocorrências entre 15 de novembro de 2014 e 3 de Junho de 2015

Ocorrências Registradas	Antes do Acordo de Paz (15 de novembro de 2014 a 15 de março de 2015)	Após assinatura do acordo de paz em 16 de março de 2015 (16 de março a 3 de junho de 2015)
Mortes	6	0
Agressões contra as Tropas	22	0
Disparos de arma de fogo	334	0

Fonte: o autor (2015)

## Conclusões

O processo de dissolução de um conflito por meio da CIMIC foi caracterizado por cinco fases, que não são estanques e muitas vezes ocorrem de maneira simultânea. Essas fases são: criação e consolidação do papel de uma liderança local; estabelecimento de um canal de comunicação eficaz e único com as comunidades através de suas lideranças; consolidação do papel das forças militares como intermediadoras do conflito (e não como inimigas); solução do conflito; e manutenção da paz. A “demanda operacional”, ou seja, o conjunto que abrange terreno, fator psicossocial comunitário e das tropas envolvidas e a opinião pública, determinará como serão desenvolvidas as fases. A aceitabilidade dos fatores pode levar ao avanço de algumas fases, mas na última delas deve haver uma permanente revisão do processo, de modo a voltar àquelas anteriores, se necessário.

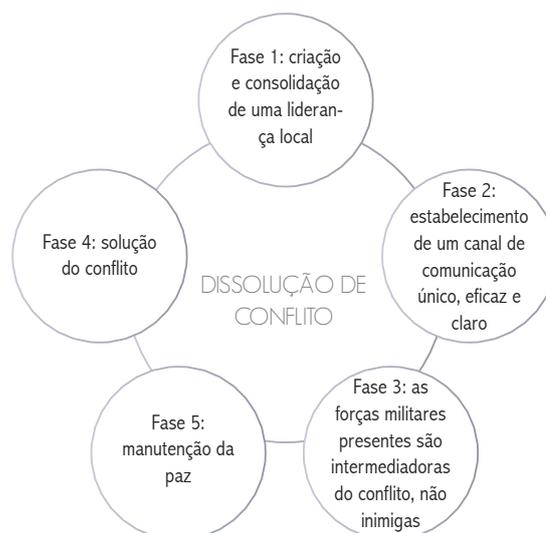


Figura 7: Diagramação do Gerenciamento, Solução e Prevenção de conflitos em Operações de Manutenção da Paz

Fonte: o autor (2015)

Cabe ressaltar que o papel de destaque da liderança local deve estar sempre em pauta, pois o mesmo é fundamental para mediar novos conflitos. Porém, na fase de *downsizing* da missão (redução do Componente Militar, Policial e Civil), deve-se conduzir as ações para que o processo de manutenção de paz seja autossustentável, utilizando-se ONGs, órgãos civis da MINUSTAH e instituições governamentais locais como elementos de enlace entre as comunidades previamente discordantes. Isso pode ser feito através de projetos sociais conjuntos e ajudas humanitárias, em que o Componente Militar saia da influência direta para um papel secundário, na tentativa de desvincular a “imagem do uniforme” em contato direto com a população local. Nesse processo, os elementos de Assuntos Cívicos devem manter supervisão e controle, até a natural desvinculação do Componente Militar e assunção do controle da área pelas instituições governamentais locais.

## Referências

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988.

CONING, Cedric de; HOLSHEK, Christopher. **United Nation Civil-Military Coordination**. Williamsburg, VA: Peace Operations Training Institute, 2012. Disponível em: <[http://cdn.peaceopstraining.org/course\\_promos/civil\\_military\\_coordination/civil\\_military\\_coordination\\_english.pdf](http://cdn.peaceopstraining.org/course_promos/civil_military_coordination/civil_military_coordination_english.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2015.

DUNANT, Henry. **Lembranças de Solferino**. Genebra: CICV, 1986.

GUIDELINES for Civil Military Coordination in Haiti: Guidelines for the engagement and coordination of humanitarian actors and military and police actors in Haiti. Haiti: OCHA HAITI, 2013.

HARDING, Major Ethan H. The Next Time: Preparing now for better utilization of civil affairs to master the cycle of counterinsurgency operations. **Marine Corps Gazette**, Quantico, VA, v. 92, n.1 jan.2008.

KLOKER, Johanna. **Civil Military Relations in Afghanistan: Dutch Provincial Reconstructions Teams in Baghlan and Uruzgan in Cooperation with Non Governmental Organizations and local actors**. [S.l.: s.n.], 2009. Disponível em: <<http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=157452>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE. **AJP-9: NATO Civil-Military Co-Operation (CIMIC) Doctrine**. [S.l.]:NATO, 2003. Disponível em: <<http://www.nato.int/ims/docu/ajp-9.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2015.