

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

**Maj Art LUIZ HENRIQUE TAVARES NUNES**

**METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE  
DESENVOLVIMENTO DE CONTRAINTELIGÊNCIA (PDCI) EM  
UNIDADES DO EXÉRCITO BRASILEIRO**



Rio de Janeiro

2018

Maj Art LUIZ HENRIQUE TAVARES **NUNES**

**METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE  
DESENVOLVIMENTO DE CONTRAINTELIGÊNCIA (PDCI) EM  
UNIDADES DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Projeto de pesquisa apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como pré-requisito para matrícula em programa de pós-graduação *lato sensu* em Ciências Militares.

Orientador: Maj Art Alan Sander de Oliveira **Jones**

Rio de Janeiro  
2018

Maj Art LUIZ HENRIQUE TAVARES **NUNES**

**METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE  
DESENVOLVIMENTO DE CONTRAINTELIGÊNCIA (PDCI) EM  
UNIDADES DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Projeto de pesquisa apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como pré-requisito para matrícula em programa de pós-graduação *lato sensu* em Ciências Militares.

Aprovado em 24 de outubro de 2018

COMISSÃO AVALIADORA

---

**Alan Sander de Oliveira Jones** – Maj Art – Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

**Haryan** Gonçalves Dias – TC Art – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

**Gustavo Henrique Araújo Pereira Machado** – TC Art – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha esposa e meus pais,  
fontes de inspiração e exemplo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Ao Exército Brasileiro, aos instrutores de todas as escolas militares e meus comandantes que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

A minha família, pelo suporte e sacrifício.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte desse sucesso.

## RESUMO

O Programa de Desenvolvimento de Contraineligência (PDCI) surgiu da necessidade da Instituição possuir uma ferramenta de gestão da segurança orgânica moderna, flexível, abrangente, adaptada a novas ameaças, num cenário de crescente aumento da criminalidade. O PDCI se encontra previsto na proposta do novo manual C 30-3 (Contraineligência) e foi fruto do trabalho de pesquisa realizado por militares especialistas do Centro de Inteligência do Exército (CIE) e da Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEx). Nesse contexto, o PDCI se apresenta com o propósito de desenvolver a mentalidade de contraineligência do público interno, conscientizando-os e motivando-os a cumprir as medidas de segurança estabelecidas. Contudo, a implantação do programa não tem surtido o efeito esperado e várias Organizações Militares tem sofrido ações criminosas nos últimos anos. Para tanto, alguns aspectos devem receber uma atenção especial, para que as OM possam obter resultados mais efetivos na elaboração e implantação do programa. O fato é que falta uma metodologia que oriente os trabalhos. Essa metodologia pode ser deduzida dos vários exemplos de sucesso de implantação do PDCI dentro do Exército Brasileiro. A definição de uma metodologia vai direcionar o processo de implementação do PDCI, facilitando a execução e difusão, tendo como resultado a ampliação das medidas de contraineligência nas Unidades do Exército Brasileiro.

Palavras chave: Contraineligência, Metodologia, PDCI

## **ABSTRACT**

The Counter-intelligence Development Program (PDCI) arose from the need for the Institution to have a modern, flexible, comprehensive and adaptable new security management tool in a scenario of increasing crime. The PDCI is foreseen in the proposal of the new manual C 30-3 (Counter-Intelligence) and was the result of the research work carried out by military specialists from the Army Intelligence Center (CIE) and the Army Military Intelligence School (EsIMEx) . In this context, the PDCI presents itself with the purpose of developing the conter-intelligence mentality of the internal public, raising awareness and motivating them to comply with established security measures. However, the implementation of the program has not had the expected effect and several military organizations have been criminally prosecuted in recent years. To this end, some aspects should receive special attention so that MOs can obtain more effective results in the elaboration and implementation of the program. The fact is that there is a methodology that guides the work. This methodology can be deduced from the various examples of successful implementation of the PDCI within the Brazilian Army. The definition of a methodology will direct the process of implementation of the PDCI, facilitating the execution and diffusion, resulting in the expansion of the counterintelligence measures in the Brazilian Army Units.

**Keywords:** Counterintelligence, Methodology, PDCI

## LISTA DE BREVIATURAS

B Fron	Batalhão de Fronteira
CIE	Centro de Inteligência do Exército
Ch	Chefe
Cmt	Comandante
DCI/CIE	Divisão de Contraineligência do Centro de Inteligência do Exército
EB	Exército Brasileiro
ECEME	Escola de Comando e Estado Maior do Exército
EEl	Elementos Essenciais de Inteligência
EM	Estado-Maior
EsACosAAe	Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea
EsIMEx	Escola de Inteligência Militar do Exército
GAC	Grupo de Artilharia de Campanha
GT	Grupo de Trabalho
IP	Instruções provisórias
NGA	Normas Gerais de Ação
Of	Oficial
OM	Organização Militar
PCD	Plano de Controle de Danos
PDCI	Programa de Desenvolvimento de Contraineligência
PEG/EB	Programa Excelência Gerencial / Exército Brasileiro
R C mec	Regimento de Cavalaria Mecanizada
St	Subtenente
SU	Subunidade
Sublt	Subalterno
Sup	Superior
U	Unidade



## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Síntese das responsabilidades em contrainteligência .....	32
Tabela 02 – Cronograma do PDCI do 14º R C Mec .....	36
Tabela 03 – Proposta de Cronograma para o PDCI .....	39
Tabela 04 – Equipe de CI .....	40

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1	O PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	13
1.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	13
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1	RAMO CONTRAINTELIGÊNCIA.....	14
<b>2.1.1</b>	<b>Segurança dos recursos humanos</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Segurança da informação</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Segurança do material</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Segurança das áreas e instalações</b> .....	<b>18</b>
2.2	PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE CONTRAINTELIGÊNCIA...	19
<b>2.2.1</b>	<b>Planejamento de contra inteligência</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Estudo de Situação</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Execução e estrutura do PDCI</b> .....	<b>23</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
3.1	DINÂMICA DA PESQUISA.....	25
<b>4</b>	<b>MILITARES DIRETAMENTE E INDIRETAMENTE RESPONSÁVEIS PELA CONTRAINTELIGÊNCIA</b> .....	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>EXEMPLOS DE SUCESSOS DE IMPLANTAÇÕES DO PDCI EM UNIDADES DO EXÉRCITO</b> .....	<b>33</b>
5.1	PDCI DO 14º GRUPO DE ARTILHARIA DE CAMPANHA ENTRE 2011 E 2013.....	33
5.2	PDCI DO 16º REGIMENTO DE CAVALARIA MECANIZADO ENTRE 2009 E 2011.....	34
5.3	PDCI DO DO 2º BATALHÃO DE FRONTEIRA (2º B Fron) ENTRE 2014 E 2015 .....	36
5.4	PDCI DA ESCOLA DE ARTILHARIA DE COSTA E ANTIAÉREA (EsACosAAe) ENTRE 2014 E 2015 .....	37

5.5	SÍNTESE DOS ASPECTOS ESSENCIAIS PARA IMPLANTAÇÃO DO PDCI OBSERVADOS NAS UNIDADES ANALISADAS.....	37
6	<b>PROPOSTA DE UMA SISTEMÁTICA E IMPLANTAÇÃO DO PDCI.....</b>	<b>39</b>
6.1	POR COMPETIÇÃO ENTRE SUBUNIDADES.....	39
6.2	POR MEIO DA CENTRALIZAÇÃO NO ESTADO MAIOR.....	40
7	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>42</b>
8	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>

N912m Nunes,Luiz Henrique Tavares

Metodologia para implantação do programa de desenvolvimento de contrainteligência (PDCI) em unidades do Exército brasileiro / Luiz Henrique Tavares Nunes. —2018.

46 f.: il.; 30 cm.

Orientação: Alan Sander de Oliveira Jones

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Comando e Estado Maior).—Rio de Janeiro: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), 2018.

Bibliografia: f. 44-46.

1. CONTRAINTELIGÊNCIA, METODOLOGIA . 2.  
CONTRAINTELIGÊNCIA, METODOLOGIA I. Título.

CDD 355.3433

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos 15 anos é possível identificar diversos casos de falhas na Segurança Orgânica em Unidades Militares que resultaram em furto de armamento, munição e outros materiais e equipamentos. Em quase todas as oportunidades a imagem do Exército Brasileiro foi de alguma forma atingida.

O furto de armamento registrado em 2009 no 6º Batalhão de Infantaria Leve (6º BIL), sediado em Caçapava, no interior de São Paulo, pode ser considerado um exemplo de falha de segurança que resultou em diversos transtornos para o Comando Militar do Sudeste (CMSE). Na ocasião, integrantes do Primeiro Comando da Capital (PCC) roubaram 7 fuzis da Guarda ao Paiol aproveitando-se do mato alto em volta do local (SPIGLIATTI, 2009).

Por quase três meses, tropas do Exército executaram operações de Garantia a Lei e da Ordem em todo Vale do Paraíba. A operação contou com o apoio de militares operadores de Forças Especiais, Inteligência e a Aviação do Exército. A operação de recuperação dos armamentos e da prisão dos envolvidos foi muito custosa e desgastante (SPIGLIATTI, 2009).

Na análise do caso, foram identificados diversos problemas de Segurança Orgânica no 6º BIL. Além do mato alto na região de paiol, não existia um sistema de alarme no local, o sistema de comunicações era deficiente, os militares estavam desatentos, a cerca que cercava o paiol era um obstáculo de fácil transposição e não existia uma avaliação de risco sobre a possibilidade de uma ação criminosa no local.

Em 2012, o 13º Regimento de Cavalaria Mecanizada, em Pirassununga, também no interior de São Paulo, teve seu paiol arrombado e a munição furtada. Novamente diversos erros facilitaram a ação criminosa (BRANDT, 2012).

As ações do crime organizado contra instalações do Exército têm ocorrido em todo o país e muitas delas viraram manchete como as seguintes:

- Roubo de 10 fuzis do Estabelecimento Central de Transporte (ECT), no Rio de Janeiro, em 2006 (DE CÁSSIA, 2006);
- Assalto ao caixa eletrônico dentro do Quartel General do Exército em Brasília em 2009 (AE, 2009);
- Roubo de fuzil da 13ª Companhia de Depósito de Armamento e Munições (13ª Cia D A M), em Itaara – RS, em 2011 (GAUCHAZH, 2011);

- Roubo de fuzil do 33º Batalhão de Infantaria Motorizado (33 BIMtz) (recentemente transformado em unidade mecanizada), em Cascavel - PR, em 2012 (MONTEIRO, 2012);

- Desvio de munição do 28º Batalhão de Infantaria Leve (28º BIL), de Campinas – SP, em 2014 (FOLHA DE SÃO PAULO, 2014); e

- Roubo de fuzil do 28º Grupo de Artilharia de Campanha (28º GAC), em Criciúma, em 2017 (DIÁRIO CATARINENSE, 2017).

Esses e outros ataques ocorreram com o Programa de Desenvolvimento de Contraineligência (PDCI) já difundido pelas Unidades do Exército. O PDCI teve seu início em 1996 com a Instrução provisória IP 30-3 RAMO CONTRAINTELIGÊNCIA, que possuía a classificação de confidencial. Em 2009, a IP foi transformada em manual, C 30-3. O manual atualmente está em revisão desde 2017.

A proposta do PDCI era criar um mecanismo de apoio a decisão aos comandantes de Organizações Militares com o objetivo de aumentar a Segurança Orgânica (C 30-3, 2009, p.7-1). Vê-se com os constantes ataques do crime organizado contra Unidades do Exército que o programa não foi aplicado de maneira correta.

Desta forma, o PDCI precisa ser revisto principalmente na forma como ele é aplicado e difundido. O presente trabalho visa desenvolver uma metodologia para a aplicação do Programa de Desenvolvimento da Contraineligência (PDCI) nas Unidades do Exército Brasileiro. A finalidade é criar uma ferramenta que possibilite o aumento do nível de segurança das Organizações Militares face ao crescente violência no Brasil.

## 1.1 O PROBLEMA

O PDCI foi criado para desenvolver a mentalidade e contraineligência em todos os militares, ampliando a Segurança Orgânica em todos os níveis. Contudo, a sua aplicação é dificultada por uma falta de metodologia prática, limitando o uso dessa ferramenta. Como seria uma metodologia para implantação do PDCI?

## 1.2 OBJETIVOS

Segundo Creswell, a declaração do objetivo é a parte mais importante de todo o estudo, e precisa ser apresentada de maneira clara e específica. Além disso, ele ressalta que devido a essa importância, a declaração desse propósito deve ser estabelecida de forma separada de outros aspectos do estudo, sendo estruturada num tópico exclusivo (CRESWELL, 2010). Assim, esta pesquisa apresenta a seguir o objetivo geral e seus três objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor uma metodologia simples e prática para a implementação do PDCI de maneira eficaz.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral apresentado foram formulados alguns objetivos específicos a serem alcançados, que balizarão o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste estudo e que serão elencados em seguida:

- a. Levantar, em uma Organização Militares valor Unidade, os militares diretamente e indiretamente responsáveis pela Contraineligência.
- b. Levantar os objetivos do PDCI e a forma como o PDCI está sendo implementado nas Organizações Militares valor Unidade e quais objetivos de contraineligência não estão sendo atingidos.
- c. Apresentar uma metodologia que envolva todos militares e atinja todos os objetivos do PDCI.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo pretende seguir os limites impostos pelas normas e regras do Exército Brasileiro, ao mesmo tempo em que buscará a otimização de procedimentos diversos na área de contraineligência. Ademais, essa pesquisa reconhece as limitações do método pela carência de fontes de consulta dentro do Exército Brasileiro e a impossibilidade de usar documentação classificada o que dificulta a soma de ideias e interpretações. Mas entende que essa metodologia é

suficientemente capaz para atingir o objetivo proposto, na medida em que esse trabalho pretende utilizar a experiência pessoal de vários militares.

Além disso, o presente trabalho visa desenvolver métodos aplicáveis a Organizações Militares do Exército Brasileiro valor Batalhão “tipo 2”<sup>1</sup>. Desta forma, os resultados podem ser facilmente adaptado para Unidades “tipo 3”<sup>2</sup> ou maiores.

#### 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A relevância desta proposta de pesquisa está apoiada nos seguintes aspectos:

No que se refere a Segurança Orgânica das Unidades do Exército, este trabalho pretende contribuir para a redução de ações hostis derivadas de grupos criminosos no Brasil.

Outro aspecto a ser considerado é o da redução do desgaste da imagem da instituição Exército Brasileiro com a redução dos casos do crime organizado contra ativos militares.

Pode-se, ainda, apontar que o PDCI, quando corretamente aplicado, tem como um dos objetivos, a ampliação da mentalidade de contrainteligência por parte dos militares, contribuindo não só para a Segurança Orgânica como também para todas as atividades militares.

Em suma, a proposta desta pesquisa é relevante na atual conjuntura brasileira com base nos fatores acima elencados, os quais puderam demonstrar a importância do assunto para o Sistema Exército.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

---

<sup>1</sup> Batalhões, Regimentos e Grupos com três subunidades, sendo uma delas de comando

<sup>2</sup> Batalhões, Regimentos e Grupos com quatro subunidades, sendo uma delas de comando



A importância do conhecimento do Ramo da Contrainteligência está em um dos seus produtos finais que é o Programa de Desenvolvimento de Contrainteligência (PDCI). Em vista disso, esses conceitos serão debatidos sob múltiplos enfoques com o intuito de evidenciar distintas percepções e possibilitar a pesquisa propriamente dita. Para isso essa seção será está estruturada da seguinte forma: 1) Ramo Contrainteligência; e 2) Programa de Desenvolvimento de Contrainteligência.

## 2.1 RAMO CONTRAINTELIGÊNCIA

De acordo com o manual C 30-3 Contrainteligência (p.1-1), a contrainteligência (CI) é um dos ramos da inteligência responsável pela salvaguarda do Sistema Exército. Entre as tarefas relacionadas ao assunto, destacam-se a prevenção, a antecipação e a proatividade contra ações hostis e antagônicas de atores de qualquer natureza.

Para entender se alguma coisa é uma ameaça a Organizações Militares é preciso existir um ator com capacidade de agir de forma hostil e com motivação.

Dentro do estudo de contrainteligência, os atores são divididos em público interno, público externo, forças adversas e forças oponentes. Essa divisão é útil, pois facilita a tomada de medidas de segurança distintas para cada um.

As principais ações hostis descritas são as ações que atuam de forma nociva contra o Sistema Exército, podendo envolver os militares como vítima ou como autores de algum crime. De acordo com o C 30-3 (p.2-4):

Como exemplos dessas ações, pode-se citar: agiotagem; assalto ou roubo; contrabando/tráfico de arma; desvio, ocultação ou comércio de material de propriedade do EB; estelionato; falsidade ideológica; formação de quadrilha ou bando; fraude em concurso; homicídio; irregularidade administrativa; porte ilegal de arma; posse de drogas; receptação; roubo ou furto; sequestro relâmpago; tentativa de assalto; tentativa de estupro; tentativa de homicídio e uso de drogas.

Já a motivação pode ser entendida como o fator que impulsiona o elemento para a ação. De acordo com o C 30-3 (p. 2-15):

As principais motivações dos diversos atores, não pela ordem de importância, são: ideologia, dinheiro, sexo, falta de afeto, avareza, doença, ego, ódio, omissão, ilícitos, aventura, crimes, ingratidão, fatores situacionais, psicopatias, álcool, drogas, narcisismo, bajulação, cobiça, personalidade, fuga, desafeição, impulso, família, vingança, trabalho, estresse, crise pessoal, raiva e insatisfação.

Nas ações, a CI é dividida em Segurança Ativa, executada por especialistas, e Segurança Orgânica, que “procura criar obstáculos, obstruções e barreiras entre atores hostis e a Força Terrestre” (BRASIL, 2009, p.1-5). E, didaticamente, a Segurança Orgânica é dividida em Segurança dos Recursos Humanos, Segurança da Informação, Segurança do Material e Segurança da Informação (BRASIL, 2009, p.1-6). Essa divisão é importante, pois facilita o entendimento, o planejamento e a execução das atividades voltadas para a Segurança Orgânica em uma Organização Militar.

### **2.1.1 Segurança dos recursos humanos**

A Segurança dos Recursos Humanos (Seg RH) consiste nas ações voltadas para a proteção da integridade física dos militares. Para isso, considera o homem como o elemento mais importante do Sistema Exército (BRASIL, 2009, p.3-2). A Seg RH deve ser considerada em todas as atividades do militar.

### **2.1.2 Segurança da informação**

A Segurança da Informação (Seg Info) consiste nas ações voltadas para a proteção dos conhecimentos de acesso restritos e sensíveis. É a proteção a dados que, se de conhecimento de pessoas mal intencionadas, podem acarretar prejuízos de qualquer natureza ao Sistema EB (BRASIL, 2009, p.3-3).

A informação está no pessoal. Neste caso, as ações de proteção são classificadas como Segurança da Informação no Pessoal (Seg Info Pes).

A informação também está inserida na documentação. Neste caso as ações de proteção são classificadas como Segurança da Informação na Documentação (Seg Info Doc).

Outra realidade é que ela está nos meios de tecnologia da informação. Neste caso, as ações de proteção são classificadas como Segurança da Informação nos Meios de Tecnologia da Informação (Seg Info TI).

### **2.1.3 Segurança do material**

A Segurança do Material (Seg Mat) consiste nas ações voltadas para a proteção da material do sistema Exército. Para isso considera todos os ativos passivos de subtração ou sabotagem (BRASIL, 2009, p.3-35). São exemplos desse segmento:

#### **2.1.4 Segurança das áreas e instalações**

A Segurança das Áreas e Instalações (Seg A Inst) tem importância destacada contra as ações adversas desenvolvidas com o objetivo deliberado de causar danos ao pessoal, material, patrimônio ou comprometer a informação, particularmente, com atos de espionagem e de sabotagem (BRASIL, 2009, p.3-36). É o segmento mais importante da Segurança Orgânica.

## **2.2 PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE CONTRAINTELIGÊNCIA**

O Programa de Desenvolvimento de Contrainteligência (PDCI) pode ser entendido como um conjunto de atividades continua de CI destinadas a planejar, controlar e otimizar as medidas de segurança para a proteção da OM. Possui as seguintes etapas; planejamento, Estudo de Situação e Execução do PDCI (BRASIL, 2009, p.7-1).

### **2.2.1 Planejamento de contra inteligência**

A montagem e implantação do PDCI é a etapa final dos procedimentos de contrainteligência. O planejamento visa a adoção de medidas adequadas de segurança que, depois de analisadas, evitam falhas decorrentes de insuficiência ou inadequação (BRASIL, 2009, p.5-3).

O planejamento deve levar em conta o equilíbrio entre a segurança e a funcionalidade para não reduzir a eficiência e a operacionalidade de uma organização militar. Outra condicionante importante é a coordenação com Organizações Militares (OM) vizinhas para impedir sobreposições de medidas de segurança desnecessárias (BRASIL, 2009, p 5-4).

É no planejamento que é levantado os requisitos de segurança necessários para cada OM, ou seja, identifica-se qual o nível de segurança deve ser atingido para considerar a segurança eficaz e eficiente. Para isso, leva em consideração a

análise de risco, no qual são levantadas as vulnerabilidades e as possibilidades das ameaças, e na legislação vigente, como as exigências de segurança para guarda de munição (BRASIL, 2009, p.5-4).

No nível Unidade (Batalhões, Regimentos e Grupos), o planejamento objetiva a preparação de planos de segurança e aplicação de normas e instruções normativas tendo como prioridade a Segurança Orgânica. Para isso deve ser observada a peculiaridade de cada OM, incidência de fatores de risco regionais, acatamento de sugestões dos subordinados e simplicidade.

Por fim, o planejamento possui fatores críticos que devem ser considerados, todos eles descritos no manual C 30-3 (p. 5-4). São eles:

- a. Estabelecer uma política de segurança coerente com os objetivos e metas da OM.
- b. Implementar o PDCI de acordo com a cultura organizacional da OM.
- c. Obter o comprometimento e apoio das lideranças (Cmt) em todos os níveis dentro da OM.
- d. Obter um bom entendimento, pelas lideranças em todos os níveis, dos requisitos de segurança, análise e gerenciamento de riscos.
- e. Divulgar as medidas de CI para todos os oficiais e praças, bem como seus familiares.
- f. Distribuir as diretrizes sobre as normas, procedimentos e políticas de CI específicas para as lideranças e principais fornecedores ou usuários.
- g. Proporcionar educação e treinamento adequados para os integrantes da OM, que permitam desenvolver a mentalidade de CI.
- h. Estabelecer um sistema de medição para avaliar o PDCI e obter sugestões para a sua melhoria.
- i. Elaborar planos de ação orientados à pró-atividade.
- j. Tratar as atividades de CI como investimento e não como despesa.
- k. Adotar soluções abrangentes e não se satisfazer com a sensação de segurança provocada por ações isoladas.
- l. Tratar a CI como um processo e não como um projeto.
- m. Considerar a evolução científica e tecnológica como uma possível aliada no andamento do PDCI.
- n. Considerar uma margem de erro e implementar mais segurança do que for necessário.

### **2.2.2 Estudo de Situação**

O Estudo de Situação de Contraineligência descrita no manual C 30-3 é uma adaptação do Estudo de Situação constante no manual C 101-5 ESTADO MAIOR E ORDENS. A principal diferença entre os dois Estudos de Situação é a presença do Gerenciamento de Riscos no manual de contraineligência.

A primeira parte é a análise da missão. Nela consta as ordens e determinações do comandante, as condições de execução e outras diretrizes. O objetivo é fazer um novo enunciado congregando as ordens e diretrizes (BRASIL, 2009, p.6-2).

Depois é levantada a situação existente. Nessa etapa, são observados aspectos relativos a localização, histórico, acontecimentos recentes de relevância e missões específicas atuais. O aspecto particular deve conter os seguintes tópicos: condições meteorológicas, terreno, recursos disponíveis e outras considerações. Esses levantamentos devem conduzir a identificação das vulnerabilidades da Organização Militar, sendo este o objetivo principal desta fase. E, finalmente é realizado um levantamento dos principais atores (público interno e público externo), sua composição e suas possibilidades (BRASIL, 2009, p.6-3).

A terceira etapa é o Gerenciamento de Risco. Aqui deve-se calcular o grau de probabilidade da ação hostil ocorrer e o grau do impacto negativo (dano). A integração desses dois aspectos gera o grau de risco (integração da probabilidade com o impacto negativo).

Após o Gerenciamento de risco o comandante deve tomar uma decisão. Esse processo é baseado em linhas de ações realizadas para cada risco levantado na fase anterior. Cada linha de ação, para ser apresentada, deve responder as seguintes perguntas: O que fazer? Por quê? Quando? Onde? Como? Com quem? Quanto? As linhas de ação então são confrontadas com as ameaças e comparadas na análise das linhas de ação opostas. Por fim o processo é levado a apreciação do comandante para a tomada de decisão (BRASIL, 2009, p.6-15).

A última etapa consiste na montagem da matriz de gerenciamento de risco que nada mais é uma ordem aos elementos subordinados. Além disso, é confeccionada uma Ordem de Serviço que conterà uma síntese de todo o Estudo de Situação e da decisão do comandante. Feito isto o PDCI poderá estruturado e executado (BRASIL, 2009, p.6-16).

### **2.2.3 Execução e estrutura do PDCI**

O PDCI deve ser estruturado para segurar os Recursos Humanos, materiais, a informação e as áreas e instalações por meio de um sistema integrado de segurança e, principalmente, o desenvolvimento constante da mentalidade de conRAINTLEIGÊNCIA nos militares de uma Organização Militar (BRASIL, 2009, p.7-2).

Compõe a estrutura básica do PDCI: Documentação Normativa; Programa de Conscientização; Programa de Treinamento Continuado; Estruturas para Gerência,

Auditoria e Validação; Controles, Serviços e Mecanismos de Segurança; Planos de Contingência; e Planos de Controle de Danos (BRASIL, 2009, p.7-2).

A Documentação Normativa é composta das Normas Gerais de Ação (NGA), Procedimentos Operacionais Padrão (POP), das diretrizes e normas vigentes. É comum em grandes guarnições existir um norma geral comum a toda as Organizações Militares além de procedimentos operacionais padronizados. Em guarnições isoladas, as OM tem um trabalho maior para a confecção de toda essa documentação (BRASIL, 2009, p.7-3).

O Programa de Conscientização está diretamente ligado ao desenvolvimento da mentalidade de contrainteligência. A principal ferramenta aqui é a propaganda que deve ser utilizada para confecção de placas e avisos digitais na rede interna. As mensagens de CI também devem ser planejadas nas instruções, reuniões e em vídeos institucionais da OM (BRASIL, 2009, p.7-3).

O Programa de Treinamento Continuado regula as instruções de adestramento do público interno em contrainteligência. Estão incluídos estudos de casos de incidentes em outras organizações militares, treinamento de combate a incêndio entre outros (C 30-3, 2009, p.7-4).

As estruturas de Gerência, Auditoria e Validação servem para certificar a validade do PDCI e proporcionar aperfeiçoamentos oportunos. Para facilitar os trabalhos, o ideal é formação de grupos de trabalho com tarefas específicas. Cada grupo tem a missão de fazer todo o procedimento de gerenciamento de risco da sua área de atribuição. A divisão pode seguir os seguimentos de segurança orgânica (Segurança dos Recursos Humanos, Segurança do Material, Segurança das Áreas e Instalações e Segurança da Informação) (BRASIL, 2009, p.7-5).

Já os Controles, Serviços e Mecanismos de Segurança constituem as medidas adotadas para aumentar a segurança orgânica de uma Organização Militar. Podem ser mudanças na escala de serviço ou no circuito de rondas, instalações de grades e concertinas ou ainda restrições no uso de mídias físicas e aquisição de antivírus para computadores. Enfim, são as medidas adotadas para promover a segurança (BRASIL, 2009, p.7-7).

Os Planos de Contingências tem por finalidade criar medidas para contrapor alguma ameaça que esteja extrapolando a segurança orgânica na OM. Os planos de combate a incêndio e defesa do aquartelamento são exemplos de planos de contingencial (BRASIL, 2009, p.7-8).

O Plano de Controle de Danos visam avaliar o comprometimento sofrido em caso de dano, sendo este um plano complementar ao de Contingência. Os seguintes grupos devem estar constituídos para este controle: Grupo de Controle e Avaliação, Grupo de Mão de obra, Grupo de Socorro e Grupo de Saúde (BRASIL, 2009, p.7-10).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa proposta neste trabalho buscou por meio do uso de diversas fontes, tentar expender o problema de pesquisa e atingir o objetivo de estudo proposto e dar subsídios para uma metodologia exequível nas Unidades militares.

Assim, este trabalho optou pelo método dedutivo, pois foi possível atingir o objetivo de racionalizar e combinar ideias oriundas do manual de contrainteligência, regulamentações do Exército Brasileiro e experiência de militares que trabalharam no PDCI das várias OM. Desta forma, esse estudo uniu a teoria à experiência prática, resultando em uma metodologia com procedimentos já testados.

Este trabalho também utilizou o método funcionalista, pois destacou atribuições de diversos militares que possuem responsabilidade direta e indireta com o PDCI. Esse destaque foi levantado de acordo com a revisão bibliográfica de normas e regulamentos.

O tipo de pesquisa foi descritiva por meio de uma revisão bibliográfica, análises de documentos e entrevistas com oficiais alunos da Escola de Comando e Estado Maior do Exército (ECEME) sobre as experiências destes com o PDCI em Unidades que já serviram.

A técnica de pesquisa foi qualitativa, pois traduziu o resultado da pesquisa em conceitos e ideias, identificando as razões que dificultam a correta implementação do PDCI em OM do Exército além de apresentar soluções para os problemas levantados.

#### 3.1 DINÂMICA DA PESQUISA

A análise de cada dinâmica tomada pelos militares responsáveis pela condução do PDCI em suas Unidades será de grande valia para o fornecimento de inúmeros indicadores para responder ao problema de pesquisa. Assim, as entrevistas com os alunos do Curso de Comando e Estado Maior (CCEM) da ESCOLA DE COMANDO E ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO (ECEME) foram decisivas para a qualidade deste trabalho.

A integração das lições aprendidas desses oficiais em suas experiências na implantação do PDCI somada às revisões bibliográficas de manuais do Exército resultou e um cronograma de trabalho para PDCI perfeitamente exequível.



Por fim, tendo por base o apresentado no estudo, a conclusão procurou mostrar um produto útil ao Exército Brasileiro, que poderá proporcionar a ampliação da Segurança Orgânica tem muitas Unidades.

#### 4. MILITARES DIRETAMENTE E INDIRETAMENTE RESPONSÁVEIS PELA CONTRAINTELIGÊNCIA

O Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG) prescreve tudo quanto se relaciona com a vida interna e com os serviços gerais das unidades consideradas corpos de tropa, estabelecendo normas relativas às atribuições, às responsabilidades e ao exercício das funções de seus integrantes (BRASIL, 2003, p.5).

O R-1 é dividido, didaticamente, entre as diversas funções e encargos previstos em uma Unidade do Exército. Dentro dessas funções serão destacados as que têm envolvimento direto ou indireto com a contrainteligência em uma Organização Militar valor Batalhão.

Nas Atribuições do Comandante é possível identificar nas seguintes áreas de Segurança dos Recursos Humanos por ter responsabilidade na segurança na instrução e combate a incêndio, Segurança das Áreas e Instalações por ter responsabilidade no Plano de Segurança e Defesa do Aquartelamento, Segurança da Informação por ter responsabilidade no arquivamento e avaliação e documentos e plano de chamada e Segurança do Material por ter responsabilidade no plano de combate a incêndio.

##### **Seção I Do Comandante**

...

L - designar, em BI, o Oficial e o Sargento de Prevenção de Acidentes da unidade e, por indicação dos respectivos Cmt SU, o Oficial e o Sargento de Prevenção de Acidentes de cada SU e, quando for o caso, da base administrativa;

LI - determinar que sejam ministradas palestras sobre prevenção de acidentes na instrução e em outras atividades de risco para todo efetivo pronto da OM, sob a coordenação do S3 e sob o controle do Of Prev Acdt U;

...

LXVII - orientar e coordenar o processo de arquivamento, análise, avaliação e seleção de documentos no âmbito da unidade.

...

LX - providenciar a elaboração ou a atualização dos planos de segurança e defesa do aquartelamento, de combate a incêndios, de chamada e outros;

Já nas obrigações do Subcomandante, além de auxiliar o comandante em suas tarefas, possui, ainda, envolvimento nas seguintes áreas:

- Segurança das Áreas e Instalações por ter responsabilidade no fornecimento cartões de identificação a civis que entrem no aquartelamento;
- Segurança da Informação por ter responsabilidade na autenticação de documentos e guarda de mapas das reservas de armamento; e
- Segurança do Material por ter responsabilidade supervisão no controle do armamento.

## **Seção II**

### **Do Subcomandante**

Art. 24. O SCmt U é o principal auxiliar e substituto imediato do Cmt U, seu intermediário na expedição de todas as ordens relativas à disciplina, à instrução e aos serviços gerais, cuja execução cumpre-lhe fiscalizar.

...

VIII - autenticar todos os livros existentes na unidade, salvo os de atribuição do Cmt U, dos serviços administrativos ou os relativos à instrução;

IX - autenticar as cópias do BI, bem como as ordens e instruções do Cmt U que importem em coordenação de assuntos referentes a mais de uma seção do EM e/ou SU;

X - exercer rigorosa supervisão das normas de controle do armamento adotadas pela unidade, introduzindo as modificações para o constante aperfeiçoamento da verificação e do acompanhamento desse material bélico, além de realizar inspeções inopinadas;

XI - receber, ao final do expediente, os mapas diários de armamento resultantes da revista diária, para efeito de autorização, por parte do Cmt U, do toque de "ordem";

XII - manter arquivados, sob sua responsabilidade, os mapas de que trata o inciso XI deste artigo, em pastas e locais apropriados e seguros; e

XIII - fornecer aos civis que tenham encargos diários no quartel, um cartão de identidade que lhes faculte o ingresso para as suas atividades, cuja validade obedeça a critérios estabelecidos pela própria unidade.

Nas obrigações do Ajudante-Secretário e do S1 nota-se o envolvimento desses militares na Segurança da Informação por ter responsabilidade no arquivamento e na distribuição de documentação e correspondência, na Segurança dos Recursos Humanos por ter responsabilidade na avaliação do moral da tropa e no FUSEx e na Segurança da Informação por ter responsabilidade na guarda e gerenciamento de uma série de documentos, com destaque para a documentação relacionada ao pagamento de pessoal.

## **Seção III**

### **Do Ajudante-Secretário**

...

V - conferir e autenticar as cópias de documentos existentes no arquivo, mandadas extrair por autoridade competente;

VI - manter, em dia e em ordem, o arquivo da documentação da unidade, de acordo com as normas em vigor;

VII - responder pela carga do material distribuído ao gabinete do Cmt U, do SCmt U e da Secretaria;

VIII - receber toda a correspondência externa destinada à unidade e:  
a) entregar a sigilosa ao S2;

...

d) fazer entregar pessoalmente, mediante recibo, a registrada ou com valor, aos oficiais ou aos Cmt SU (quando destinadas a praças);

IX - fiscalizar pessoalmente a expedição da correspondência, fazendo registrá-la no protocolo em que será passado o competente recibo;

X - organizar a documentação referente aos processos de insubmissão e deserção; e XI - organizar e manter em dia o livro ou fichário de apresentação de oficiais na unidade, providenciando a devida publicação em BI.

Art. 27. Quando não houver cargo específico, a função do ajudante-secretário será exercida cumulativamente pelo S1.

#### **Seção IV**

##### **Do S1**

Art. 28. O S1 é o chefe da 1ª seção do EM/U, responsável pelos encargos relativos à coordenação e ao controle das atividades relacionadas com pessoal, BI, justiça e disciplina, protocolo e arquivo da correspondência interna e pagamento do pessoal da unidade, competindo-lhe:

...

V - receber a documentação diária interna, mandar protocolá-la e levá-la ao SCmt U;

VI - organizar os fichários, os mapas, as relações e outros documentos referentes ao efetivo da unidade;

VII - organizar o mapa da força e apresentá-lo ao SCmt U com a devida antecedência, sempre que houver formatura da unidade ou outro evento que o exija;

...

X - organizar e manter em dia uma relação nominal dos oficiais da unidade, com as respectivas residências e telefones, destinando uma via ao SCmt U e outra para ser anexada ao livro de ordens do Of Dia;

XI - organizar e manter em dia, sob a orientação do SCmt U, um livro de ordens do Of Dia, que conterà o registro das ordens internas de caráter geral em vigor, que não constem das NGA/U, assim como uma cópia da planta do quartel e dos terrenos da unidade;

XVI - zelar, diligentemente, pelo moral da tropa;

XVII - estar em condições de informar ao Cmt U sobre o estado moral e o disciplinar da tropa;

XVIII - preparar a documentação necessária para instruir os processos de promoção, transferência para a reserva, reforma e concessão de medalhas;

XX - assessorar o ordenador de despesas nas atividades relativas à remuneração de pessoal civil e militar;

XXI - providenciar a elaboração e a atualização dos dados de pagamento de pessoal civil e militar, no âmbito da unidade, consoante as normas e instruções em vigor;

XXII - encarregar-se dos assuntos administrativos relativos ao FUSEx, quando no QCP da unidade não existir titular específico para este encargo;

Nas obrigações do S2 nota-se que possui envolvimento em todas as áreas, tendo em vista sua responsabilidade em coordenar, com os demais elementos da Unidade, todas as medidas que se relacionam com a Contraineligência.

#### **Seção V**

##### **Do S2**

Art. 30. O S2 é o chefe da 2ª seção do EM/U, responsável pelas atividades relativas à Inteligência e à Contraineligência.

Art. 31. Ao S2 compete:

- I - dirigir a instrução de inteligência da unidade, em coordenação com o S3;
- II - coordenar, com os demais elementos da unidade, todas as medidas que se relacionem com a Inteligência e a Contra-Inteligência;
- III - fazer relatórios e coletar informes periódicos;
- IV - receber, protocolar, processar, redistribuir ou arquivar os documentos sigilosos endereçados à unidade;
- V - preparar e distribuir o boletim reservado;
- VI - elaborar a correspondência sigilosa relativa à sua seção e controlar os documentos sigilosos da unidade, protocolando-os, ainda que elaborados em outras seções;
- VII - ter sob sua guarda pessoal o material para correspondência criptográfica e os documentos sigilosos controlados;
- VIII - cooperar com o S3 na elaboração das instruções e dos planos de segurança do quartel;

Nas obrigações S3 nota-se que possui envolvimento na Segurança dos Recursos Humanos por ter responsabilidade na segurança na instrução e na Segurança das Áreas e Instalações por ter responsabilidade no Plano de Segurança e Defesa do Aquartelamento.

#### **Seção VI Do S3**

- ...
- XIII - elaborar instruções e planos de segurança e defesa do quartel, com a cooperação do S2;
- XIV - coordenar as palestras sobre prevenção de acidentes na instrução e em atividades de risco a serem ministradas pelos Of Prev Acdt;
- XV - coordenar e verificar, com a colaboração dos diversos Of Prev Acdt da unidade, a previsão e o cumprimento das prescrições de prevenção de acidentes em todas as atividades de instrução;

Nas obrigações do S4 nota-se que possui envolvimento na Segurança dos Recursos Humanos por ter responsabilidade na segurança na instrução e na Segurança do material por ter responsabilidade com os dispositivos de segurança.

#### **Seção VII Do S4**

- ...
- III - zelar pelo fiel cumprimento, por todos os setores subordinados ou vinculados à Fisc Adm, das prescrições ou normas gerais de prevenção de acidentes na instrução e em outras atividades de risco, reguladas em planos de instrução e em manuais específicos, verificando as condições de segurança e o uso correto de EPI e dispositivos de segurança nas repartições e dependências que lhe são afetas.

Nas obrigações do Oficial de Comunicação Social nota-se que possui envolvimento na Segurança dos Recursos Humanos por ter responsabilidade na em avaliar o grau de satisfação do público interno

#### **Seção VIII**

### **Do Oficial de Comunicação Social**

...

I - acompanhar, para efeito de levantamento do grau de satisfação do público interno, a execução do serviço especial que compreende, entre outras, as atividades de biblioteca, espaços culturais, cantina, salas de estar, atividades de recreação, barbearia, lavanderia e alfaiataria;

II - ouvir opinião, principais anseios e preocupações dos públicos interno e externo, propondo medidas para explorar aspectos positivos e neutralizar efeitos negativos;

Nas obrigações dos Oficiais de Manutenção nota-se que possuem envolvimento na Segurança do Material por ter responsabilidade na guará de diversos suprimentos.

### **Seção X Dos Oficiais de Manutenção**

...

I - aprovisionador, material relacionado com a Classe I (câmaras frigorificadas e de congelamento, congeladores, geladeiras, fogões etc);

II - almoxarife, material da Classe II (fardamento, mobiliário, barracas, colchões, armários etc);

III - oficial de manutenção de viaturas, material relacionado com a Classe III (postos de abastecimentos, lavagem e lubrificação) e material da Classe IX (motomecanização);

IV - oficial de munições e manutenção de armamento, material da Classe V (armamento, munição e IODCT);

VI - oficial de comunicações, material da Classe VII (telefones, equipamentos-rádios etc);

VII - médico, material da Classe VIII (canastras, padiolas, equipamentos cirúrgicos etc); e

VIII - adjunto do S4, material da Classe IV (material de construção) e material da Classe X (outras classes).

II - propor a realização de inspeções técnicas periódicas para determinar as condições do material da classe sob sua responsabilidade e para assegurar a execução da manutenção, tudo de acordo com as prescrições estabelecidas em manuais e normas técnicas;

Nas obrigações do Oficial de Munições e Manutenção de Armamento nota-se o envolvimento na Segurança das Áreas e Instalações por ter responsabilidade sobre as seguranças dos paióis, Segurança da Informação por ter responsabilidade no gerenciamento de informações sensível como quantidade e localização de explosivos e munições e Segurança do Material por ter responsabilidade na segurança de materiais de alto valor para o crime organizado.

### **Seção XIII Do Oficial de Munições e Manutenção de Armamento**

...

IV - controlar a temperatura, a umidade e a execução das medidas de segurança dos paióis ou depósitos, sendo responsável pela elaboração dos mapas termo-higrométricos;

VIII - manter-se em dia com as informações relativas à manutenção do armamento e ao emprego e armazenamento do suprimento de Classe V;

IX - organizar os arquivos de documentos referentes a armamento e munição;

XIV - propor as medidas de segurança que se fizerem necessárias para reservas, depósitos ou paióis, no que tange às condições de segurança do material e do pessoal que deve manuseá-lo;

Nas obrigações do Médico nota-se o envolvimento na Segurança dos Recursos Humanos por ter responsabilidade na preservação da saúde dos militares, Segurança da Informação por ter acesso às condições médicas de militares; e Segurança do material por ter responsabilidade na guarda de medicamentos controlados.

#### **Seção XV Do Médico**

...  
I - assessorar o Cmt U nos assuntos relativos aos preceitos da medicina preventiva, particularmente no que diz respeito ao estabelecido no inciso VIII do art. 23 deste Regulamento;

II - observar os diferentes preceitos de higiene em geral e de profilaxia das doenças ou afecções transmissíveis ou evitáveis, com a finalidade de preservar a saúde dos militares e instruí-los nesse sentido;

...  
IV - proceder, periodicamente, às revistas sanitárias do pessoal, de acordo com as instruções a respeito;

V - visitar, frequentemente, acompanhado pelos seus auxiliares, as dependências do quartel, apresentando ao Cmt U as sugestões que julgar necessárias à melhoria das condições higiênicas;

...  
XV - examinar, com o aprovisionador, os víveres e a carne verde, quando não houver oficial veterinário na unidade;

...  
XVII - estabelecer, de acordo com as ordens do Cmt U, um serviço especial de assistência, para socorro imediato e indispensável, nos exercícios que, por sua natureza ou devido às condições climáticas, aumentem as possibilidades de acidentes;

...  
XIX - ter, sob sua guarda e responsabilidade, os medicamentos de uso controlado, de acordo com as instruções especiais reguladoras do assunto;

Nas obrigações do Oficial de Prevenção de Acidente nota-se o envolvimento na Segurança dos Recursos Humanos por ter responsabilidade na segurança na instrução.

:

#### **Seção XXI Dos Oficiais de Prevenção de Acidentes**

...  
I - coordenar e acompanhar as atividades dos Of Prev Acdt SU;  
II - acompanhar a instrução de prevenção de acidentes no âmbito das subunidades;

III - elaborar e manter atualizado o plano que oriente, de modo geral, a prevenção de acidentes da unidade;

IV - fiscalizar o cumprimento das normas de prevenção de acidentes por todos os escalões de comando e setores da unidade, durante as atividades diárias, particularmente as desenvolvidas pelo (a)

Pel (Seç) Sv Ge e as executadas nas oficinas de manutenção e, quando for o caso, na carpintaria, na serralheria, na ferradoria e em outras, verificando a utilização correta dos EPI e dispositivos de segurança;

V - examinar e avaliar, detalhadamente, o planejamento da segurança nas diversas atividades de instrução e em suas correlatas, fiscalizando, secundado pelo respectivo Of Prev Acdt SU, a ação dos escalões de comando envolvidos e o cumprimento das normas previstas por todos os militares participantes;

VI - fazer adotar novas medidas de segurança, resultantes da observação e da experiência obtida no decorrer da instrução e de qualquer atividade de risco;

Nas obrigações do Comandante de Subunidade e Oficiais Subalterno nota-se o envolvimento áreas de Segurança dos Recursos Humanos por ter responsabilidade na segurança na instrução e saúde de seus subordinados e Segurança do Material por ter responsabilidade em zelar pela conservação do material distribuído a sua subunidade e inspecionar a manutenção preventiva das viaturas.

## CAPÍTULO II NAS SUBUNIDADES INCORPORADAS

### Seção I

#### **Do Comandante, dos Oficiais Subalternos e dos Aspirantes-a-Oficial**

...

X - zelar pela saúde de seus comandados e esforçar-se para que adquiram e cultivem hábitos salutarres de higiene física e moral, aconselhando-os, freqüentemente, nesse sentido;

...

XXI - zelar pela conservação do material distribuído à SU e providenciar, de acordo com as disposições vigentes, as reparações e substituições necessárias;

...

XXII - exigir a fiel obediência, por todos os integrantes da SU, às prescrições ou normas gerais de prevenção de acidentes na instrução e em outras atividades de risco, reguladas em planos de instrução e em manuais específicos, verificando as condições de segurança nas diversas repartições, dependências e atividades da SU;

...

XXIII - criar, em seus subordinados, o hábito de utilizar equipamentos de segurança em todas as atividades de risco, sejam de serviço ou não;

...

XXVIII - realizar, semanalmente, inspeção para determinar as condições das viaturas da SU e assegurar, de acordo com as instruções do O Mnt Vtr, a manutenção preventiva;

Nas obrigações do Subtenente Encarregado do Material e do Encarregado das Viaturas e Manutenção de Armamento nota-se o envolvimento na Segurança do Material por ter responsabilidade em zelar pela conservação do material distribuído a sua subunidade. Já nas obrigações do Sargenteante e Furriel nota-se o envolvimento na Segurança da Documentação por ter responsabilidade arquivamento de documentos e do pagamento dos praças da Subunidade.

### Seção II

#### **Do Subtenente Encarregado do Material...**

...



III - propor, ao respectivo Cmt SU, todas as medidas que julgue convenientes para o melhoramento das condições materiais da SU;

**Seção III**  
**Do Sargenteante e dos Sargentos**

...  
IV - responsabilizar-se pelo arquivamento de todos os documentos que devam ser conservados na SU, de acordo com as normas em vigor;

**Seção IV**  
**Do Furriel**

Art. 119. Ao furriel compete:  
I - auxiliar no preparo da documentação referente aos vencimentos das praças da SU, baseando-se nas alterações fornecidas pelo Sgte;

**Seção V**  
**Do Graduado Encarregado de Viaturas e do Graduado Mecânico de Armamento Leve**

Art. 120. O graduado encarregado de viaturas é o auxiliar do subtenente na execução da administração da SU, na parte relativa a material de motomecanização (viaturas e equipamentos).

Art. 121. Ao graduado encarregado de viaturas compete:

...  
III - fiscalizar a manutenção de 1º escalão e a escrituração do “Livro Registro de Viatura”,  
e realizar a manutenção de 2º escalão que lhe for autorizada, assim como quaisquer outros encargos, inclusive os peculiares dos motoristas da SU;

...  
IX - zelar pelo cumprimento das normas de prevenção de acidentes previstos em planos de instrução e manuais técnicos.

Art. 122. O graduado mecânico de armamento leve é o auxiliar do subtenente na execução da administração da SU, na parte relativa a armamento e munição, e responsável pela execução da manutenção do armamento e pela obediência às normas de prevenção de acidentes previstas em planos de instruções e normas técnicas.

Existem ainda no RISG atribuições para os militares que concorrem às diversas escalas de serviço, principalmente o Oficial de dia, o Adjunto ao Oficial de dia, o Comandante da Guarda e o Sargento de dia. Todos eles tem ligação direta com a Segurança das Áreas e Instalações.

Desta forma, as responsabilidades dos militares com a contrainteligência em uma Organização militar podem ser sintetizadas no quadro abaixo:

	Segurança dos Recursos Humanos	Segurança da Informação	Segurança do Material	Segurança das Áreas e Instalações
Comandante	X	X	X	X
Subcomandante	X	X	X	X
S1	X	X		
Ajudante do secretário		X		
S2	X	X	X	X
S3				X
S4			X	
Oficial de Comunicação Social	X			
Oficial de Prevenção de Acidentes na Instrução (OPAI)	X			
Oficial de Munição e Armamento			X	X
Comandante de Subunidade	X		X	
Oficiais Subalternos	X		X	
Médico	X			
Oficiais e praças que concorrem a Escala de Serviço				X
OTFM	X			
Encarregado do Material			X	
Sargenteante		X		
Chefe da Garagem, Encarregados de Viaturas e Manutenção			X	

Tabela 01 – Síntese das responsabilidades em contra-inteligência

## **5. EXEMPLOS DE DE IMPLANTAÇÕES DO PDCI EM UNIDADES DO EXÉRCITO**

### **5.1 PDCI DO 14º GRUPO DE ARTILHARIA DE CAMPANHA (14º GAC) ENTRE 2011 E 2013**

No 14º GAC o Oficial de Contraineligência foi o militar encarregado pelo PDCI. O S2 não se envolveu diretamente no processo. Quando iniciou o PDCI, o militar foi avisado que parte da Unidade iria participar das Operações de GLO no Rio de Janeiro no segundo Semestre de 2011 e que todo o trabalho deveria ser encerrado até agosto. O militar teve que realizar o trabalho entre os meses de abril e agosto (quase 5 meses).

A falta de tempo e a determinação de realizar uma abordagem prática do PDCI conduziram os trabalhos de maneira a simplificar todas as ações. O entendimento era de que o PDCI era uma documentação interna de apoio a decisão.

No intuito de ganhar tempo tentou-se aproveitar ao máximo os trabalhos já existentes, como o PDCI que já existia da Unidade do ano de 2007. Para isso foi feito uma auditoria em cima desta documentação.

No Estudo de Situação o foco dos trabalhos foi inicialmente no check list. Essa fase contou com o apoio do S1, do S3 e do Oficial de Informática da Unidade para o levantamento dos problemas. A inclusão desses militares no processo possibilitou uma maior amplitude no levantamento dos problemas da Organização Militar.

O Gerenciamento de Risco foi todo realizado pelo Oficial de Contraineligência. As tabelas foram simplificadas ao máximo, o que facilitou o entendimento por militares não especializados.

Na montagem das linhas de ações, no intuito de envolver um maior número de militares no levantamento de ideias, foi realizado um questionário que perguntava para cada militar qual seria a solução para cada problema existente na Matriz. Pedia-se apenas uma Linha de Ação para cada problema. Participaram dessa etapa o S1, S2, S3, S4, Fiscal Administrativo, Comandante de Subunidades, Oficial de Informática, Chefe do Posto Médico o Subcomandante. Esta abordagem permitiu a disseminação do PDCI entre os principais militares da Unidade.

Como algumas propostas eram quase coincidentes, muitas foram fundidas de forma que cada problema tivesse no máximo três linhas de ações e no mínimo duas.

A comparação entre as Linhas de Ação foi realizada pelo próprio Oficial de Contraineligência, levantando os prós e contra de cada linha de ação.

Na medida em que o tempo passava os problemas de contraineligência eram abordados nas reuniões de oficiais, nas reuniões de coordenação e nos despachos entre o comandante da Unidade e o Oficial de Contraineligência, de maneira que a fase de decisão foi realizada praticamente junta a comparação das linhas de ação. Tal medida acelerou a implementação do PDCI.

As Matrizes de gerenciamento de Risco foram confeccionadas e guardadas na 2ª Seção. O Oficial de Contraineligência ficou responsável em tomar todas as medidas práticas para a implantação do PDCI. O S3 ficou responsável em atualizar o Plano de Defesa e o plano de Combate à Incêndio, o S4 ficou responsável pelo gerenciamento das questões referente aos paióis. O S Cmt ficou responsável na correção da NGA e no gerenciamento da Seg RH, este último com o apoio do S1.

## 5.2 PDCI DO 14º REGIMENTO DE CAVALARIA MECANIZADO (14º R C Mec) ENTRE 2009 E 2010

No 14º R C Mec, desde o início dos trabalhos, o foco foi na obtenção de resultados, buscando a praticidade e evitando-se fazer documentações extensas. O foco da implantação do PDCI foi utiliza-lo como ferramenta interna de desenvolvimento da mentalidade de Contraineligência.

Inicialmente, o S2 montou uma equipe de Contraineligência. O Subcomandante foi o coordenador geral e todas as determinações e Ordens de Serviço partiam dele. Por ser o segundo militar mais antigo da Unidade não ocorreram negligências e reclamações, pois a imposição hierárquica compeliu todos militares à ação.

Os Integrantes dessa equipe foram designados pelos Chefes das diversas Seções e Comandantes de Subunidades. A equipe era constituída pelos integrantes da 2ª Seção e um militar de cada seção do Regimento, bem como um militar de cada Subunidade. Eram 18 militares. Tal ação possibilitou dinamizar os trabalhos além de tornar cada um desses militares como propagadores da mentalidade de Contraineligência.

Para capacitar estes militares foram realizadas instruções das atividades ligadas ao PDCI. Os militares aprenderam a utilizar o check list e as tabelas de Gerenciamento de Risco, que são partes do Estudo de Situação de

Contraineligência. Esta fase durou cerca de três meses entre preparação, levantamento das vulnerabilidades (uso do check list) e confecção das tabelas de Gerenciamento de Risco. Enquanto que o S2 fazia estas atividades nas áreas comuns e externas, nas diversas seções o trabalho era executado por cada militar da equipe de Contraineligência pertencente a aquela instalação. Assim toda a Unidade teve seus problemas mapeados.

Na montagem das linhas de ações, que é o passo seguinte dentro do Estudo de Situação de Contraineligência, foi determinado que cada militar da equipe deveria propor três alternativas para o seu comandante imediato. Tal ação acabou por envolver diretamente todos os chefes de seções e comandantes de subunidades no PDCI. Quando o problema era local (na seção ou subunidade) a decisão sobre qual linha de ação a ser adotada coube ao chefe ou comandante imediato, desonerando o Comandante da Unidade de problemas menores. O comandante decidia em assuntos que envolviam toda a Unidade e que extrapolava as atribuições do Subcomandante. Cada decisão virou uma Matriz de Gerenciamento de Risco.

Como o Subcomandante era o coordenador do PDCI, as mudanças que se faziam necessárias nas Normas Gerais de Ação (NGA) da Unidade, uma das documentações normativas, eram facilitadas, acelerando a implementação de medidas de contraineligência.

A NGA também foi integrada ao Plano de Conscientização e Treinamento Continuado, com uma instrução de quadros (com oficiais e praças da Unidade) toda semana sobre um capítulo da referida norma. As instruções eram ministradas pelo S2, nos assuntos ligados a contraineligência, e pelo Subcomandante, nos assuntos gerais. A separação da NGA em capítulos também facilitou a sua modificação, pois as alterações exigiam a reimpressão apenas dos capítulos a serem modificados. Além disso, as instruções eram obrigatoriamente repassadas aos Cabos e Soldados, ampliando a disseminação das ordens e medidas de segurança.

O PDCI também foi incluído dentro do contexto da Taça Eficiência<sup>3</sup>. Cada Matriz de Gerenciamento de Risco e medidas para solucionar os problemas geravam pontos. A competição, e a vontade de vencer a Taça, gerou um grande

---

<sup>3</sup> A Taça Eficiência é uma competição entre as subunidades realizada em muitas Unidades do Exército e é decida por meio de pontuações no desempenho em diversas atividades como instrução, atividades físicas, áreas de manutenção e questão disciplinar.

detalhamento dos problemas nas subunidades e seus comandantes envolveram todos seus subordinados nas medidas de contrainteligência, difundido a mentalidade de contrainteligência entre os Cabos e Soldados. A Taça Eficiência também era um elemento da Estrutura de Auditoria e Validação, pois exigia a fiscalização do S2 para pontuar as subunidades.

Todo esse trabalho seguiu o seguinte cronograma:

	Programa de conscientização (1ª Fase)	Doc normativa (OI) (2ª Fase)	Estudo de Situação	Programa de treinamento continuado (3ª Fase)	Gerência, auditoria e validação (4ª Fase)	Serviços Mecanismos de segurança (5ª Fase)	Contingência de controle e danos (6ª Fase)
<b>MAR</b>	X		X				
<b>ABR</b>		(1 a 19)					
<b>MAIO</b>					(20 a 30)		
<b>JUN</b>					X		
<b>JUL</b>					X		
<b>AGO</b>					X		
<b>SET</b>					(1 a 19)		
<b>OUT</b>						(20 a 31)	
<b>NOV</b>						X	
						X	
						(1 a 15)	
						(15 a 31)	
							X

Tabela 02 – Cronograma do PDCI do 14º R C Mec

Em 2010 os trabalhos foram aprimorados e intensificados. As instruções tiveram que ser realizadas novamente pois ocorreram muitas transferências, o que acarretou na mudança da equipe de contrainteligência. O sucesso do PDCI no 14º R C Mec foi utilizado pelo 14º Brigada de Cavalaria Mecanizada que o implementou em todas as Organizações Militares daquele Grande Comando.

### 5.3 PDCI DO 2º BATALHÃO DE FRONTEIRA (2º B Fron) ENTRE 2014 E 2015

No 2º B Fron o trabalho de implantação do PDCI foi facilitado, pois tanto o S2 como o comandante da Unidade eram especialista na área de inteligência. O Comandante dava diretamente as orientações em todas as fases do Estudo de Situação de Contrainteligência e da implementação do PDCI.

Todo o Estudo de Situação foi realizado pelos militares da Segunda Seção. A atividade, com isso, foi lento e possivelmente não conseguiu levantar todos os problemas. Contudo, o trabalho com uma equipe pequena e subordinada diretamente ao S2 favoreceu a correção dos procedimentos, evitando a necessidade de correções derivadas de erros e imprecisões. Mesmo assim, um maior envolvimento dos militares das seções e subunidades foi identificado como uma oportunidade de melhoria, pois isso facilitaria o levantamento de problemas, o

levantamento de soluções e o desenvolvimento da mentalidade de contrainteligência.

#### 5.4 PDCI DA ESCOLA DE ARTILHARIA DE COSTA E ANTIAÉREA (EsACosAAe) ENTRE 2014 E 2015

Na EsACosAAe foi realizado uma atualização do PDCI já existente. O objetivo era dar celeridade ao processo tendo em vista que a Unidade, localizada na Vila Militar do Rio de Janeiro, um local rodeado de favelas dominadas por grupos criminosos, precisava aprimorar as medidas de segurança.

Desta forma, toda a Análise de Situação foi simplificada, aproveitando-se quase todos os trabalhos anteriores. O Foco nessa fase foi no Check List para o levantamento das vulnerabilidades. Além dos militares da Segunda Seção, trabalharam neste levantamento o Oficial de Informática, o Chefe do Posto Médico e os responsáveis pelos depósitos.

O levantamento das soluções foi realizado apenas pelos militares da segunda seção, bem como a análise das linhas de ação. Após a decisão do comandante, a NGA foi atualizada pelo SCmt, os Plano de Defesa foi atualizado pelo S3, o Plano de Combate a Incêndio pelo atualizado pelo Oficial encarregado da função. O S2 apenas formulou os plano de contingência e os planos de controle de danos.

Todo o trabalho decorreu de forma rápida, ficando pronto em três meses. O envolvimento de poucas pessoas proporcionou um controle maior de todo o processo, o que possibilitou a rapidez desejada.

#### 5.5 SÍNTESE DOS ASPECTOS ESSENCIAIS PARA IMPLANTAÇÃO DO PDCI OBSERVADOS NAS UNIDADES ANALISADAS

A implantação do PDCI só foi possível ser feito, nas OM analisadas, com o envolvimento do Comandante ou Subcomandante na condução de todo o processo.

Além disso, nos exemplos de PDCI, o trabalho em equipe foi fundamental para acelerar os trabalhos, aumentar a capacidade de detectar as vulnerabilidades da Unidade e sistematizar os diversos planos. Assim, é possível compor as equipes de PDCI de duas formas.

A primeira é através do processo de competição de subunidades, conforme feito no 14º R C Mec. Neste processo as subunidades são estimuladas a competir nas medidas de CI.

A segunda consiste na divisão de equipes de CI pelo Estado Maior da Unidade conforme o RISG, uma variação do que foi aplicado no 14º GAC. Neste processo cada elemento do EM assume a responsabilidade por um segmento de contrainteligência. O S1 seria o responsável pela Seg RH, o S2 pela Seg Info, o S3 pela Seg A Inst e o S4 pela Seg Mat.

Durante a fase Análise da Missão do Estudo de Situação de Contrainteligência, verificou-se que o aproveitamento de trabalhos já realizados de anos anteriores foi usado para dar celeridade a esta fase. O foco principal ficou na execução do Check List, que foi realizado de maneira detalhada.

O Gerenciamento de Risco ficou, na maioria dos casos, a cargo da segunda seção. A exceção foi no 14º R C Mec, no qual o S2 instruiu cada dono de depósito, cada Cmt de SU e cada militar da equipe de CI a realizar esta tarefa.

Nas montagens das linhas de ação, para a solução de cada problema ocorreu algo semelhante ao Gerenciamento de Risco, e a segunda seção ficou responsável pela maior parte dos trabalhos e o 14º R C Mec, novamente, contou com o envolvimento dos militares da equipe de CI e uma instrução do S2 de como deveriam proceder nessa fase. O 14º GAC realizou outra atividade que consistiu na elaboração de questionários para o EM a fim de levantar as soluções.

A comparação entre as linhas de ação e a condução de todo o processo para o Cmt para a tomada de decisão ocorreu de forma centralizada pelo S2 na maioria dos casos. O 14º R C Mec adotou outra conduta, no qual os Cmt de SU e os chefes de seção tomavam decisão nas áreas sob sua responsabilidade, desonerando o Cmt da OM.

O cronograma da implantação do PDCI teve como condicionante a falta de tempo em muitas OM. Somente 14º R C Mec conseguiu dimensionar o tempo pelo ano de instrução.

Comum em todos os PDCI analisados, os planos decorrentes tiveram o envolvimento do S3, Oficial de Combate a Incêndio e o SCmt, além do S2.



## 6. SISTEMÁTICA DE IMPLANTAÇÃO DO PDCI

Conforme foi apresentado nos capítulos anteriores, é possível verificar dois métodos para implementação do PDCI: por competição entre Subunidades e por meio da centralização dentro do Estado Maior. Em todos eles a condução centralizada do Comando da OM é condicionante fundamental.

O cronograma a seguir é o ideal para os dois processos:

	Montagem da Equipe	Instrução	Gerenciamento de Risco	LA	Decisão	Execução
FEV	X	X				
MAR			X			
ABR				X		
MAIO					X	X

Tabela 03 – Proposta de Cronograma para o PDCI

### 6.1 POR COMPETIÇÃO ENTRE SUBUNIDADES

Neste processo o S2 monta a equipe de Contraineligência. Os Integrantes dessa equipe devem ser designados pelos Chefes das diversas Seções e Comandantes de Subunidades. O efetivo pode ser variável, mas o importante é ter os militares responsáveis por depósitos e carga.

Em seguida é necessário capacitar esse efetivo, com instruções das atividades ligadas ao PDCI. Os militares devem aprender a utilizar o check list e as tabelas de Gerenciamento de Risco.

A próxima etapa consiste no levantamento das vulnerabilidades e da montagem das tabelas de Gerenciamento de Risco. Cada militar da equipe de CI deve realizar o procedimento em seu ambiente de trabalho enquanto que o S2 deve realizar as das áreas comuns.

Segue-se a montagem das linhas de ações (LA) no qual cada um dos integrantes da equipe de CI deve levantar duas soluções para cada problema levantado.

As linhas de ação seguem para o comandante ou chefe imediato de cada militar para proceder ao processo de decisão e confecção da Matriz de Gerenciamento de Risco. O Cmt da OM só entra no processo para a tomada de decisões de maior abrangência.

A competição entre subunidades é feita coma inclusão do PDCI dentro do contexto da Taça Eficiência, com cada Matriz de Gerenciamento de Risco e medidas para solucionar os problemas gerando pontos.

Após a decisão, os diversos planos de segurança, de contingência e de controle de danos devem ser atualizados, sendo que o S3 tem atuação importante neste aspecto. Além disso, os militares da área administrativa devem iniciar os trabalhos de licitação e aquisição de material de acordo com a decisão emitida nas Matrizes de Gerenciamento de Risco. Inicia-se também as instruções continuadas que dura todo o ano.

## 6.2 POR MEIO DA CENTRALIZAÇÃO NO ESTADO MAIOR

Neste processo o SCmt monta a equipe de Contraineligência seguindo as responsabilidades de CI visualizadas no RISG da seguinte forma:

	<b>Seg RH</b>	<b>Seg Info</b>	<b>Seg A Inst</b>	<b>Seg Mat</b>
<b>Integrantes</b>	S1	S2	S3	S4
	01 Cmt SU	Sargentiantes	02 Cmt SU	Enc Mat
	Médico	Oficial de Info	Oficial de Cmb à incêndio	Aprov
	OTFM	Militar da 1ª Seção	Militares que concorrem as diversas escalas de serviço	Almoxarife
	OPAI	Militar da SALC		Of de Mnt e Munição
	Of Com Soc	Militar da Tesouraria		Chefe de Garagens

Tabela 04 – Equipe de CI

Mesmo fazendo parte de uma das equipes, o S2 também tem a responsabilidade de auxiliar os outros em todo o processo.

Em seguida é necessário capacitar esse efetivo, com instruções das atividades ligadas ao PDCI. Os militares devem aprender a utilizar o check list e as tabelas de Gerenciamento de Risco.

A próxima etapa consiste no levantamento das vulnerabilidades e da montagem das tabelas de Gerenciamento de Risco, que é realizado dentro das equipes. Segue-se a montagem das linhas de ações (LA) no qual deve-se levantar duas soluções, no mínimo, para cada problema levantado.

As linhas de ação seguem para o Subcomandante para proceder ao processo de decisão e confecção da Matriz de Gerenciamento de Risco. O Cmt da OM só entra no processo para a tomada de decisões de maior abrangência.

Após a decisão, os diversos planos de segurança, de contingência e de controle de danos devem ser atualizados. Além disso, os militares da área administrativa devem iniciar os trabalhos de licitação e aquisição de material de acordo com a decisão emitida nas Matrizes de Gerenciamento de Risco. Inicia-se também as instruções continuadas que dura todo o ano.

## 6.2 COMPARAÇÃO ENTRE OS DOIS MÉTODOS

A sistemática Por Competição entre Subunidades é mais descentralizada e proporciona um maior envolvimento dos militares da Unidade em todo o processo, favorecendo a disseminação da mentalidade de contrainteligência. Além disso, como o processo de decisão é pulverizado pelos chefes de seção e comandantes de subunidades, o comando da Unidade não é onerado com questões menores.

Já a sistemática Por Meio da Centralização no Estado Maior possibilita um maior controle do processo pelo comando da Unidade. Ele envolve diretamente os principais militares da Organização Militar em todas as fases do Estudo de Situação de Contrainteligência, o que favorece o desenvolvimento da mentalidade de contrainteligência desses militares.

Nas duas propostas, o Estudo de Situação de Contrainteligência deve ser entendido como uma ferramenta de apoio a decisão, um documento interno da Unidade que subsidiar a tomada de decisão. Assim deve-se aproveitar ao máximo o trabalho de anos anteriores. O foco deve estar no levantamento das vulnerabilidades (check list), confecção das tabelas de Gerenciamento de Risco, levantamento das Linhas de Ações, Comparação entre essas Linhas de Ação e a confecção das Matrizes de Gerenciamento de Risco por ocasião da decisão.

Esse Estudo de Situação deverá ter impacto no que realmente interessa no PDCI, que são as medidas para ampliar a segurança da OM e na atualização dos diversos planos de segurança, documentação normativa, programa de conscientização, programa de treinamento continuado, estruturas para gerência, auditoria e validação, controles, serviços e mecanismos de segurança; planos de contingência e planos de controle de danos. Além disso, esses planos devem ser seguidos, sendo suas medidas incluídas no Quadro de Trabalho das Unidades.

Estas propostas podem ser aprimoradas por meio da busca das boas práticas de PDCI adotadas nas várias OM do Brasil. Este trabalho focou a questão na metodologia, mas existem diversos exemplos nas medidas práticas e outras questões correlatas que podem ser analisadas em estudos futuros.

## 7. CONCLUSÃO

O Programa de Desenvolvimento de Contraineligência surgiu como uma ferramenta de apoio a decisão com a finalidade de melhorar o nível de segurança nas Organizações Militares. O resultado, contudo, não foi o esperado, conclusão decorrente das constantes ações criminosas explorando vulnerabilidades das instalações militares.

Uma das grandes falhas no PDCI foi a falta de uma metodologia de implantação o que impossibilitou o envolvimento de todos os militares na melhoria da segurança e na ampliação da mentalidade e contraineligência. Uma metodologia consiste das melhores práticas em determinado campo no intuito de produzir um determinado fim. Também envolve maneiras e formas de se realizar algo.

Desta forma, este trabalho apresentou dois métodos de organização dos procedimentos na área de contraineligência. As duas propostas foram classificadas, neste trabalho, como Por Competição entre Subunidades e Por Meio da Centralização no Estado Maior. Nesses dois métodos é possível identificar os elementos essenciais para responde o objeto desse trabalho.

O primeiro elemento essencial é a liderança e a condução centralizada pelo comando da Unidade. Essa liderança é materializada nas ordens e determinações emanadas pelo Comandante e Subcomandante em todas as fases do programa e nas tomas de decisões.

A montagem das equipes de contraineligência é um passo importante e está ligada diretamente a forma com o comando da Unidade quer conduzir a implementação do PDCI na Unidade. Dependendo do enfoque ou do grau de importância que determinada área deverá possuir, as equipes poderão variar de diversas formas. O mais importante é a definição da equipe.

A definição de um cronograma de trabalho adequado às atividades da Organização Militar possibilita a execução do PDCI em sintonia com as diversas atividades previstas para um ano de instrução e operações militares.

Em seguida vem a capacitação dos militares que irão compor essas equipes de contraineligência. A capacitação permite direcionamento e correção dos esforços, além da economia de tempo e recursos.

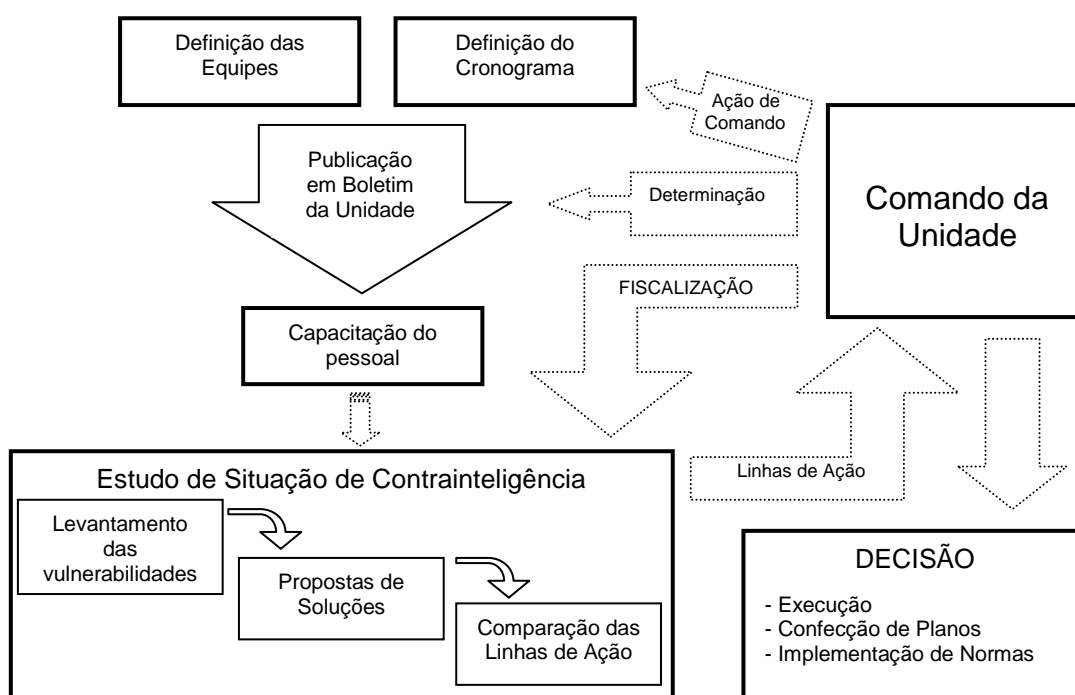
O levantamento das vulnerabilidades, já dentro do Estudo de Situação de Contraineligência, tem grande importância, pois é necessário levantar os problemas

para se propor soluções. O uso de *CheckLists* e militares especialistas, como na área de informática, são úteis nesta fase.

Em seguida vêm as propostas de soluções (Linhas de Ação) e o estudo dessas propostas (comparação entre as linhas de ação). Aqui é a fase que antevêm a tomada de decisão por parte do comando da OM.

A Decisão deve ser emanada em forma de Ordens e Diretrizes que vão basear os diversos planos de contrainteligência elaborados ou corrigidos em seguida

A metodologia pode ser resumida no seguinte fluxograma:



Fluxograma da Metodologia do PDCI

Finalmente, ao estudar vários métodos de implementação do PDCI, verifica-se que o sucesso está em envolver o maior número de militares na execução do programa. Um maior efetivo tende a facilitar o levantamento dos problemas, as propostas de solução e o entendimento das normas e diretrizes, facilitando tudo o que é relacionado a segurança e contrainteligência.

## 8. REFERÊNCIAS

CUNHA, Marcelo Lassance. Desenvolvimento, no Público Interno, de Atitudes Voltadas para a Segurança Orgânica: Uma Proposta. 2005. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2005.

Exército Brasileiro. Ministério da Defesa. Prevenção de Acidente de Instrução. CI 32/1. Brasília, DF: COTER, 2002.

Exército Brasileiro. Ministério da Defesa. Manual de Campanha Treinamento Físico Militar. C 20-20. 3ª edição. Brasília, DF: COTER, 2002.

\_\_\_\_\_. REGULAMENTO INTERNO E DOS SERVIÇOS GERAIS – R-1 (RISG). Brasil, 2003.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Doutrina de Inteligência de Defesa. MD52-N-01. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2005.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Glossário das Forças Armadas. MD35-G-01. 4. ed. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2007.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas. MD33-M-02. 3. ed. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2008.

\_\_\_\_\_. Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência. Brasília, 2016.

\_\_\_\_\_. Exército. Estado-Maior. Instruções Gerais Para as Publicações Padronizadas do Exército. EB10-IG-01.002. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2011.

\_\_\_\_\_. Exército. Estado-Maior. Manual de Campanha Contra Inteligência. C 30-3. 2.ed. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2009.

\_\_\_\_\_. Exército. Estado-Maior. Manual de Campanha Inteligência. EB20MC-10.207. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2015.

\_\_\_\_\_. Exército. Estado-Maior. Manual de Fundamentos Inteligência Militar Terrestre. EB20-MF-10.107. 2. ed. Brasília, 2015.

\_\_\_\_\_. Exército. Estado-Maior. Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-07.089), 1ª ed. Brasília, 2017.

\_\_\_\_\_. Exército. Centro de Inteligência do Exército. A atividade de Inteligência Militar. IP 30-1. 2ª parte. Brasília, DF: Centro de Inteligência do Exército, 1999.

\_\_\_\_\_. Exército. Estado-Maior do Exército. Operações Psicológicas. C 45-4. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 1999.

\_\_\_\_\_. Exército. Centro de Inteligência do Exército. Produção do Conhecimento de Inteligência. IP 30-2. Brasília, DF: Centro de Inteligência do Exército, 1997.

\_\_\_\_\_. Exército. Estado-Maior. Estado Maior e Ordens. C 101-5. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2003.

\_\_\_\_\_. Exército. Comando de Operações Terrestres. Manual de Campanha Planejamento e Emprego da Inteligência Militar. EB70-MC-10.307.1ª ed. Brasília, 2016.

MONTEIRO, Marcelo. Acidentes com motocicletas são responsáveis por 80% das mortes no trânsito de Porto Alegre em 2017. gauchazh, 2017. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/transito/noticia/2017/03/acidentes-com-motocicletas-sao-responsaveis-por80-das-mortes-no-transito-de-porto-alegre-em-2017-9751909.html>. Acesso em: 15 abril 2018.

SPIGLIATTI, Solange. Ladrões roubam 7 fuzis de Batalhão do Exército em Caçapava . Estadão, 2009. Disponível em: <http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,ladros-roubam-7-fuzis-de-batalhao-do-exercito-em-cacapava,335770>. Acesso em: 15 abril 2018.

BRANDT, Ricardo. Paiol do Exército é furtado em Pirassununga, interior de SP . Estadão, 2012. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/geral,paiol-do-exercito-e-furtado-em-pirassununga-interior-de-sp,894763>. Acesso em: 15 abril 2018.

DE CÁSSIA, Cristina. Dez fuzis e uma pistola são roubados de quartel. O Globo, 2006. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/rio/dez-fuzis-uma-pistola-sao-roubados-de-quartel-4597937>. Acesso em: 15 abril 2018.

AE, Agência Estado. Ladrões invadem QG do Exército e roubam banco no DF. Estadão, 2009. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/geral,ladros-invadem-qg-do-exercito-e-roubam-banco-no-df,367844>. Acesso em: 15 abril 2018.

GAUCHAZH. Paiol Preso militar suspeito de roubo de fuzil em quartel em Itaara, na Região Central. gauchazh, 2011. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/amp/preso-militar-suspeito-de-roubo-de-fuzil-em-quartel-em-itaara-na-regiao-central-3350793.html>. Acesso em: 15 abril 2018.

MONTEIRO, Luana. Soldado do Exército sai da guarita e com fuzil rouba carro. CGN, 2012. Disponível em: <https://cgn.inf.br/noticia/34334/soldado-do-exercito-sai-da-guarita-e-com-fuzil-rouba-carro>. Acesso em: 15 abril 2018.

FOLHA DE SÃO PAULO. Militares são denunciados por desvio de munição para facção. Folha de São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2014/03/1432737-militares-sao-denunciados-por-desvio-de-municao-para-o-pcc.shtml>. Acesso em: 15 abril 2018.

DIÁRIO CATARINENSE. Após roubo de fuzil, exército faz operação de resgate em Criciúma . A Notícia, 2017. Disponível em:

<http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/geral/noticia/2017/02/apos-roubo-de-fuzil-exercito-faz-operacao-de-resgate-em-criciuma-9729212.html>. Acesso em: 15 abril 2018.