

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR**

**2015/2016**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO DE GRUPO**

**A AÇÃO PSICOLÓGICA E OS ASSUNTOS CIVIS NA CAMPANHA  
MILITAR NO TEATRO DE OPERAÇÕES DE MOÇAMBIQUE (1964-1975)**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
SENDO DA RESPONSABILIDADE DOS SEUS AUTORES, NÃO  
CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS  
PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.**

**CAP INF NUNO GONÇALO JACINTO MARÇAL (COORDENADOR)**

**CAP INF NUNO MIGUEL MARTINS RIBEIRO**

**CAP ART ALEXANDRA SOFIA BARROS NASCIMENTO**

**CAP CAV SAMUEL DE FREITAS GOMES**

**CAP TM PAULO JORGE DE MATOS MAIA VELUDO MARGARIDO**

**CAP INF RCV EDSON SALIZÂNGELO LOPES CORREIA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**

**A AÇÃO PSICOLÓGICA E OS ASSUNTOS CIVIS NA CAMPANHA  
MILITAR NO TEATRO DE OPERAÇÕES DE MOÇAMBIQUE (1964-1975)**

**CAP INF NUNO GONÇALO JACINTO MARÇAL (COORDENADOR)**

**CAP INF NUNO MIGUEL MARTINS RIBEIRO**

**CAP ART ALEXANDRA SOFIA BARROS NASCIMENTO**

**CAP CAV SAMUEL DE FREITAS GOMES**

**CAP TM PAULO JORGE DE MATOS MAIA VELUDO MARGARIDO**

**CAP INF RCV EDSON SALIZÂNGELO LOPES CORREIA**

Trabalho de Investigação de Grupo do CPOS-E A/S 2015/2016

Pedrouços 2016



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**

**A AÇÃO PSICOLÓGICA E OS ASSUNTOS CIVIS NA CAMPANHA  
MILITAR NO TEATRO DE OPERAÇÕES DE MOÇAMBIQUE (1964-1975)**

**CAP INF NUNO GONÇALO JACINTO MARÇAL (COORDENADOR)**

**CAP INF NUNO MIGUEL MARTINS RIBEIRO**

**CAP ART ALEXANDRA SOFIA BARROS NASCIMENTO**

**CAP CAV SAMUEL DE FREITAS GOMES**

**CAP TM PAULO JORGE DE MATOS MAIA VELUDO MARGARIDO**

**CAP INF RCV EDSON SALIZÂNGELO LOPES CORREIA**

Trabalho de Investigação de Grupo do CPOS-E A/S 2015/2016

Orientador: MAJ INF TELMO LAU HING

Pedrouços 2016



## **Declaração de compromisso Anti-plágio**

Nós, **Nuno Gonçalo Jacinto Marçal, Nuno Miguel Martins Ribeiro, Alexandra Sofia Barros Nascimento, Samuel de Freitas Gomes, Paulo Jorge de Matos Maia Veludo Margarido, Edson Salizângelo Lopes Correia**, declaramos por nossa honra que o documento intitulado **A Ação Psicológica e os Assuntos Cívicos na Campanha Militar no Teatro de Operações de Moçambique (1964-1975)** corresponde ao resultado da investigação por nós desenvolvida enquanto alunos do **Curso de Promoção a Oficial Superior Ex A/S 2015/2016** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Temos consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **08 de julho de 2016**

Nuno Marçal

Assinatura:

Nuno Ribeiro

Assinatura:

Alexandra Nascimento

Assinatura:

Samuel Gomes

Assinatura:

Paulo Margarido

Assinatura:

Edson Correia

Assinatura:



## **Agradecimentos**

O presente trabalho contou com a preciosa colaboração de diversas pessoas, que contribuíram para o seu desenvolvimento e a quem manifestamos o nosso reconhecimento. Gostaríamos de manifestar o nosso apreço ao Major de Infantaria Telmo Lau Hing pela orientação do trabalho e pelas sugestões apresentadas que foram um contributo importante para a realização do mesmo.

Ao senhor Tenente-General Reformado Sousa Lucena pela transmissão de conhecimentos resultantes da experiência vivida no Teatro de Operações de Moçambique, que se constituiu numa importante mais-valia para este trabalho, assim como pela amabilidade e hospitalidade.

Ao Arquivo Histórico Militar pelo aconselhamento na pesquisa e cedência de material essencial para este trabalho de investigação.

À Biblioteca do Exército e à Biblioteca do Instituto Universitário Militar pela disponibilidade, apoio e disponibilização do material bibliográfico necessário.

A todos o nosso sincero agradecimento.



## Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico .....	4
2. A Ação Psicológica e as Operações Psicológicas .....	6
2.1. Orientação estratégica .....	6
2.2. Doutrina, formação e treino .....	6
2.3. Estrutura organizacional.....	9
2.4. Atividades de Ação Psicológica.....	12
2.5. Síntese conclusiva .....	15
3. Os Assuntos Cíveis e a CIMIC .....	17
3.1. Orientação estratégica .....	17
3.2. Doutrina, formação e treino .....	18
3.3. Estrutura organizacional.....	19
3.4. Atividades de Assuntos Cíveis.....	20
3.5. Síntese conclusiva .....	21
Conclusões.....	23
Bibliografia.....	27

## Índice de Anexos

Anexo A – Modelo Conceptual .....	Anx A-1
Anexo B – Modelo de Análise .....	Anx B-1
Anexo C – Entrevista ao Tenente-General Reformado Sousa Lucena.....	Anx C-1
Anexo D – Articulação dos meios de APsic na RMM (Diretiva APsic n.º 01/68)...	Anx D-1
Anexo E – Organigrama da Estrutura da APsic em Moçambique.....	Anx E-1
Anexo F – Introdução da Diretiva Nacional N.º1/70 .....	Anx F-1
Anexo G – Exemplos de Cartazes, Panfletos e Marcas de Presença .....	Anx G-1

## Índice de Figuras

Figura 1 – Cartazes .....	Anx G-1
Figura 2 – Panfletos.....	Anx G-2
Figura 3 – Marcas de Presença .....	Anx G-3



## **Resumo**

O presente trabalho de investigação apresenta como tema “A Ação Psicológica e os Assuntos Cíveis na Campanha Militar no Teatro de Operações (TO) de Moçambique (1964-1975)”, um assunto com reconhecido interesse para o Exército Português.

O objetivo principal é analisar a Ação Psicológica (APsic) e os Assuntos Cíveis (AssCiv) na Campanha Militar no TO de Moçambique (1964-1975) do ponto de vista das Forças Terrestres (FT), estabelecendo um paralelismo entre estes conceitos e os das Operações Psicológicas (PSYOPS) e da Cooperação Civil-Militar (CIMIC) à luz da doutrina nacional atual.

Para a elaboração do trabalho recorreu-se à metodologia da investigação científica utilizando o método dedutivo, apoiada em pesquisa bibliográfica e documental acerca desta temática, complementada com uma entrevista a um militar ex-combatente.

## **Palavras-chave**

Ação Psicológica, Operações Psicológicas, Assuntos Cíveis, CIMIC, Moçambique.



**Abstract**

*This research work presents the theme "The Psychological Action and Civil Affairs in Mozambique military campaign theatre of operations (1964-1975)", a subject with recognized interest for the Portuguese Army.*

*The main objective is to analyze the Psychological Action and Civil Affairs from the point of view of land forces in Mozambique military campaign theatre of operations, establishing a parallel concept between the concepts and the Psychological Operations and Military-Civilian Cooperation used in current Portuguese doctrine.*

*To produce this research work was followed the scientific research methodology using the deductive scientific method supported by bibliographic and documentary research about the theme, complemented by interview made to military veteran.*

**Keywords**

*Psychological Action, Psychological operations, Civil Affairs, Civil-Military Cooperation, Mozambique.*



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

### A

AA	Audiências Alvo
AAadm	Autoridades Administrativas
APsic	Ação Psicológica
AssCiv	Assuntos Cívicos

### C

Cap	Capitão
CECA	Comissão para o Estudo das Campanhas de África
CEE	Comunidade Económica Europeia
CEM	Curso de Estado-Maior
CEME	Chefe de Estado-Maior do Exército
CI	Centro de Instrução
CIT	Centro de Informação e Turismo
CIMIC	Cooperação Civil-Militar
CNM	Comando Naval de Moçambique
COM	Curso de Oficiais Milicianos
CPOS Ex A/S	Curso de Promoção a Oficial Superior do Exército Armas e Serviços
CSM	Curso de Sargentos Milicianos

### E

EEsp	Elementos Especiais
EME	Estado-Maior do Exército
Ex	Exército

### F

FFAA	Forças Armadas
FRELIMO	Frente de Libertação de Moçambique
FSS	Forças e Serviços de Segurança
FT	Forças Terrestres

### G

Gen	General
GG	Governador-Geral
GIFOP	Gabinete de Informação e Formação da Opinião Pública

### I



IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IUM	Instituto Universitário Militar
<b>M</b>	
Maj	Major
<b>N</b>	
NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte (North Atlantic Treaty Organization)
NT	Nossas Tropas
<b>O</b>	
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
<b>P</b>	
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
PSYOPS	Operações Psicológicas (Psychological Operations)
<b>Q</b>	
QC	Quadro do Complemento
QG	Quartel-General
QO	Quadro Orgânico
QP	Quadro Permanente
<b>R</b>	
RA	Região Aérea
Rep	Repartição
RM	Região Militar
RMM	Região Militar de Moçambique
<b>S</b>	
Sec	Secção
SCCIM	Serviço de Coordenação e Centralização das Informações de Moçambique
SGDN	Secretariado Geral de Defesa Nacional
SIPFA	Serviço de Informação Pública das Forças Armadas
SPub	Serviços Públicos
<b>T</b>	
TCor	Tenente-Coronel



TIG Trabalho de Investigação de Grupo

TO Teatro de Operações

U

UMAV Unidade Móvel Audio-Visual



## **Introdução**

O presente Trabalho de Investigação de Grupo (TIG) apresenta como tema “A Ação Psicológica e os Assuntos Cívicos na Campanha Militar no Teatro de Operações de Moçambique (1964-1975)”. Este assunto reveste-se de relevante importância, pelo facto de permitir estabelecer um paralelismo no modo como as Forças Terrestres (FT) empregaram a Ação Psicológica (APsic) e os Assuntos Cívicos (AssCiv) naquela época, comparando com o conceito e emprego das Operações Psicológicas (PSYOPS) e da Cooperação Civil-Militar (CIMIC) nas atuais operações militares.

Como forma de contextualizar o tema, importa perceber a razão pela qual o TO de Moçambique esteve mergulhado numa guerra subversiva no período entre 1964 e 1975.

Após a 2ª Guerra Mundial, aproveitando a instabilidade e a vulnerabilidade dos estados, vários povos em todo o mundo mostraram a sua vontade em se libertarem dos seus países colonialistas. Este sentimento foi influenciado por indivíduos provenientes das metrópoles e por ideais, nomeadamente o marxista, espalhando e fortalecendo um sentimento de independência.

A Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO), fundada em 1962, inicia a luta armada dois anos depois, assumindo-se como uma organização política constituída por Moçambicanos para defender os direitos da totalidade do seu povo, tendo por objetivo a liquidação do poder colonial português. É neste contexto que durante os anos 60 e início dos anos 70, o regime colonial português vai tentar manter a sua posição perante os movimentos nacionalistas que nas suas principais colónias africanas (Angola, Guiné e Moçambique), optaram pela luta armada.

Pretende-se com este trabalho destacar a forma como as FT, que estavam inicialmente preparadas para atuar em conflitos segundo uma doutrina convencional, viram-se obrigadas a desenvolver doutrina, táticas, técnicas e procedimentos de combate para atuar em ambiente subversivo. É deste modo que o emprego da APsic e dos AssCiv assume um papel preponderante no cumprimento da missão. Este é o objeto de estudo desta investigação, estando delimitado unicamente ao emprego das FT no TO de Moçambique, no período de 1964 a 1975.

O objetivo geral deste trabalho é a caracterização dos fundamentos, das ações e dos resultados do que foi a APsic e do que foram os AssCiv, no TO de Moçambique (1964-1975), traçando um paralelismo entre estes conceitos com os conceitos atuais de PSYOPS e da CIMIC, de acordo com a doutrina vigente na época, analisando o seu emprego bem



como as alterações que foram sendo introduzidas ao longo deste período até aos conceitos atuais.

De forma a atingir o objetivo geral acima exposto, este estudo comporta os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a orientação estratégica para a APsic e os AssCiv;
- Descrever a doutrina, formação e treino vigente para a APsic e para os AssCiv;
- Descrever a estrutura organizacional existente para a APsic e para os AssCiv;
- Descrever as atividades de APsic e AssCiv;
- Analisar o emprego de APsic e AssCiv;
- Estabelecer um paralelismo com o conceito e emprego das PSYOPS e da CIMIC.

Para o desenvolvimento do presente TIG propõe-se a seguinte Pergunta de Partida (PP): ***Como foi empregue a Ação Psicológica e os Assuntos Cívicos no TO de Moçambique entre 1964 e 1975 pelas FT e que paralelismo pode ser estabelecido com os conceitos atuais de Operações Psicológicas e Cooperação Civil-Militar?***

Com vista a atingir os objetivos específicos, propõem-se as seguintes Perguntas Derivadas (PD):

PD1: Como foi conduzida a APsic pelas FT no TO?

PD2: Os métodos empregues seriam diferentes à luz do conceito atual de PSYOPS?

PD3: Como foram conduzidos os AssCiv pelas FT no TO?

PD4: Os métodos empregues seriam diferentes à luz do conceito atual de CIMIC?

A investigação foi baseada nos conhecimentos teóricos que a doutrina da altura contemplava, tentando confirma-los com o relato da aplicação dos mesmos no TO de Moçambique. Neste sentido e tendo em conta os objetivos propostos, o percurso metodológico adotado, seguiu o método dedutivo proposto por *Quivy e Campenhoudt* na obra “*Manual de Investigação em Ciências Sociais*” (2005), incidindo na pesquisa de documentação e recolha de dados acerca do tema. Na elaboração do trabalho utilizou-se como referência o estilo *Harvard-Anglia*, recorrendo ao mecanismo de referência automática do processador de texto *Microsoft Word 2010*.

Durante a investigação, procedeu-se à pesquisa de manuais doutrinários da época para construção do modelo conceptual, conforme Anexo A. Foram também consultados relatórios de APsic do TO de Moçambique, livros, revistas e informação disponível na internet relacionada com a temática, assim como a realização de uma entrevista a um ex-



combatente. No final, efetuou-se uma análise da informação recolhida, dando resposta à PP e apresentando as conclusões.

O trabalho encontra-se organizado e estruturado com uma introdução, seguida de três capítulos e conclusões. No primeiro capítulo é apresentado o enquadramento teórico onde são definidos os conceitos importantes para a compreensão do trabalho. Seguidamente efetua-se uma análise da forma como a APsic foi empregue pelas FT no TO de Moçambique, estabelecendo um paralelismo com o conceito e emprego de PSYOPS. No terceiro capítulo aborda-se a forma como foram empregues os AssCiv no TO de Moçambique, estabelecendo um paralelismo com o conceito e emprego da CIMIC. O estudo termina com a apresentação das conclusões.



## 1. Enquadramento teórico

Com o final da 2ª Guerra Mundial, os movimentos subversivos ganharam grande relevância, sobretudo pela alteração das “ideias sobre as liberdades individuais e os direitos do homem” (EME, 1966, p. IX), que a nível militar impossibilitam o sufocamento pela força.

Neste tipo de operações, em que as forças militares se defrontam com ameaças que vivem entre a população e que são, por isso, difusas, não é viável atingir uma vitória estritamente militar: “A subversão ganha-se indo ao encontro e à satisfação das necessidades básicas da população, eliminando-lhes a fome, a sede e a doença” (Reis, C., 2000, p. 37).

É neste contexto e âmbito que, no desenrolar dos confrontos no Ultramar, é publicado o manual “*O Exército na Guerra Subversiva*” em 1963, definindo o conceito de Guerra Subversiva como uma “luta conduzida no interior de um dado território, por uma parte dos seus habitantes, ajustados e reforçados ou não do exterior, contra as autoridades de direito ou de facto estabelecidos, com a finalidade de lhes retirar o controlo desse território ou, pelo menos, de paralisar a sua ação” (EME, 1966, pp. I, Cap I - 1).

Com o intuito de contribuir para a vitória, as forças militares desenvolvem ações que procuram reconverter a população e ao mesmo tempo apoiar a manutenção da segurança. É neste âmbito que se define a ação psicossocial, que se subdivide nos dois vetores, a APsic, e a ação social.

A APsic, que iremos estudar ao longo desta investigação, consiste na “aplicação de um conjunto de diversas medidas, devidamente coordenadas, destinadas a influenciar as opiniões, os sentimentos, as crenças e, portanto, as atitudes e o comportamento dos meios amigos, neutros e adversos” (EME, 1963, pp. III, Cap I - 1).

No que diz respeito à ação social, definido pelo “conjunto de medidas de caráter assistencial, devidamente coordenadas, que, melhorando as condições de vida da população e elevando o seu nível cultural, contribuem para ganhar a confiança dessa população” (EME, 1963, pp. I, Anx - 3), será abordado essencialmente na vertente militar no que diz respeito aos AssCiv que compreende “todo o auxílio, que o Exército, tal como os outros ramos das Forças Armadas (FFAA), pode fornecer às referidas autoridades (...), ajudando-as na manutenção e no restabelecimento da ordem, no controle da população e, em situações de emergência, na garantia de funcionamento dos serviços públicos ou outros, essenciais à vida da comunidade” (EME, 1963, pp. IV, Cap I - 1), concretamente “reforçando a ação da Polícia ou atuando em cooperação com ela na manutenção da



ordem, garantindo o controlo da população e assegurando a manutenção dos serviços essenciais, quando necessário” (EME, 1966, pp. IV, Cap II - 23).

Ao longo deste tempo, os conceitos foram sendo alterados, todavia as ações podem ser enquadradas na doutrina atual fazendo um paralelismo entre as doutrinas, sustentado nas atividades de informação e influência no sentido de “alterar efetivamente atitudes, opiniões e comportamentos de audiências estrangeiras amigas, neutras, adversárias e inimigas para apoiarem as operações” (Exército Português, 2012, pp. 4-13) e paralelamente as operações de apoio civil como tipologia de operações que enquadram o relacionamento com as estruturas governamentais e outras entidades cíveis em território nacional.

Neste sentido as PSYOPS consistem nas “operações que enviam a informação selecionada e indicadores para audiências alvo para influenciar as suas emoções, motivações, pensamentos e em último caso os comportamentos de governos, organizações, grupos e indivíduos estrangeiros” (Exército Português, 2012, pp. 4-14) e “as atividades psicológicas planeadas que utilizam meios de comunicação e outros meios, dirigidas sobre audiências aprovadas de forma a influenciar atitudes, a perceção e comportamentos que contribuam para a realização de objetivos políticos e militares” (Exército Português, 2012, pp. B-18).

As operações de apoio civil são o tipo de operações que “incluem todas as tarefas realizadas pelas forças militares, dentro do território nacional, em apoio das autoridades cíveis e das Forças e Serviços de Segurança (FSS), de acordo com a lei, na prevenção e em resposta a emergências internas, na melhoria da qualidade das populações e em outros apoios específicos” (Exército Português, 2015, pp. 1-5).

Finalmente e para efetuar o correto paralelismo ao longo desta investigação, a CIMIC é definida pela “coordenação e cooperação, em apoio à missão, entre o comandante e os atores cíveis, incluindo a população nacional e as autoridades locais, bem como as organizações e agências internacionais, nacionais e não-governamentais” (NSA, 2013, pp. 2-1).



## **2. A Ação Psicológica e as Operações Psicológicas**

### **2.1. Orientação estratégica**

De acordo com Garcia (2003), o estado português no TO de Moçambique realizou APsic sobre 3 vetores: as populações (europeia e africana), o inimigo (FRELIMO) e as FFAA (apoio das operações e desenvolvimento da moral dos combatentes). Contudo, não obstante o atrás exposto, no início da década de 1960 apenas as FFAA realizavam APsic, não existindo na altura órgãos civis com responsabilidades nesta matéria (CECA, 2012). Neste contexto, é facilmente aceite que houve algumas dificuldades em operacionalizar e concretizar a APsic no TO de Moçambique. Deste modo, foi criado o Gabinete Provincial de Ação Psicológica, órgão executivo central do Conselho Provincial de Ação Psicológica, por despacho conjunto do Governador-geral e do Comandante-chefe do TO. Segundo o General Lucena (Anexo C), a criação deste gabinete deveu-se à necessidade da criação de uma estrutura civil-militar de APsic que conjugasse a atividade das autoridades civis e das forças militares nesse domínio. Porém, Garcia (2003) defende que se justificava a existência de um serviço de APsic a nível nacional, centralizando os diversos órgãos e entidades que se encontravam dispersas, embora tal não se tivesse verificado.

### **2.2. Doutrina, formação e treino**

De acordo com o General Lucena (Anexo C) e (CECA, 2012) é após a realização de missões de estudo à Argélia e a Inglaterra, durante a década de 1950, que o Exército Português inicia o estudo do fenómeno da subversão e, como consequência, verifica-se a publicação de alguns livros sobre a temática, onde o livro de Donas-Bôtto (1959) “*Guerra política, guerra de propaganda, guerra psicológica*” se constitui como um bom exemplo.

Em 1960, é iniciada a instrução de APsic no Centro de Instrução de Operações Especiais (CECA, 2012). Posteriormente, com o objetivo de minorar a carência de pessoal especializado em APsic foi criado em Nampula, já no TO de Moçambique, o Centro de Instrução de Ação Psicológica. Neste centro “passaram a ser ministrados quer o 2º ciclo do Curso de Oficiais Milicianos e Curso de Sargentos Milicianos da incorporação local na especialidade de APsic, quer estágios para sargentos e oficiais das Unidades quer, ainda, como atividade inovadora, a realização de estágios para “Operadores Psicológicos”. Estes, todos nativos, destinavam-se a prestar serviço nos Gabinetes Distritais de APsic (...) o que veio a mostrar-se muito positivo” (CECA, 2012, p. 105).



Mais tarde, em 1963, é publicado o manual “*O Exército na Guerra Subversiva*” constituído por 5 volumes, sendo o volume III – Ação Psicológica – que materializa a doutrina sobre a temática em análise. Esta publicação serviu de base e enquadramento para as atividades de APsic ao longo de toda a guerra colonial (CECA, 2012). O manual “*Ação Psicológica nas Forças Armadas*”, de 1963, aborda temas como o campo de ação da propaganda, os princípios fundamentais, o planeamento, as formas e os meios de propaganda. Para este trabalho, tendo em consideração o referido acerca da orientação estratégica, ganha especial relevo destacar dois dos princípios fundamentais mencionados neste manual: o princípio da unidade e o princípio da concentração. O princípio da unidade refere que “ na propaganda, à unidade de conceção deve corresponder a unidade de organização e a unidade de ação” (p. 16). Deste modo, ainda que no plano teórico se possa separar a propaganda levada a cabo pelos militares (“guerra psicológica”) da propaganda efetuada por autoridades cívicas (“guerra política”), é essencial para o sucesso da APsic que esta esteja subjacente a uma conceção unitária e uma organização coordenada<sup>1</sup>.

O princípio da concentração refere que “a propaganda não deve concentrar os seus esforços em mais de um objetivo de cada vez, uma vez que a experiência demonstra que é muito mais eficaz desencadear campanhas psicológicas sucessivas, concentrando todos os meios disponíveis em cada uma delas, do que iniciar, simultaneamente, várias ações dispersando esforços e meios” (p. 17).

Vaz (1997) divide as publicações militares da época (doutrina em sentido lato) em publicações de natureza técnica ou com finalidades pedagógicas e em publicações periódicas (e.g. *Jornal do Exército*) mais vocacionadas para a informação geral. Segundo o autor (1997), as primeiras tiveram especial relevância no domínio da APsic, especialmente no campo da contrapropaganda. As segundas obtiveram impacto positivo na manutenção do moral e espírito de corpo, bem como na transmissão das razões oficiais para o combate em África.

Numa análise aprofundada a duas dessas publicações militares de natureza técnica – *Cadernos Militares* e *A Propaganda Subversiva* – Vaz (1997), destaca o papel que estas tiveram na “desmontagem da propaganda inimiga”. Assim, relativamente à publicação *Cadernos Militares* n.º1, o seu principal contributo foi, através de casos reais do TO de Moçambique e da Guiné, ilustrar aos militares portugueses as técnicas de propaganda

---

<sup>1</sup> A ideia atual de Comunicação Estratégica (StratCom) visa exatamente garantir essa conceção unitária e assegurar a coordenação das várias capacidades disponíveis.



levadas a cabo pelos movimentos de libertação africanos e seus apoiantes. Segundo Vaz (1997), esta publicação tinha como objetivo identificar os grupos-alvo e as técnicas utilizadas pela propaganda e pela contra-propaganda inimiga. Pela pertinência deste assunto para o nosso trabalho, de seguida identificam-se alguns exemplos demonstrativos do valor desta publicação, nomeadamente no que diz respeito à APsic sobre as nossas tropas.

Assim, um exemplo relacionado com a identificação das Audiências Alvo (AA) da propaganda inimiga, nomeadamente a *opinião pública mundial*, é a notícia dada pela Rádio Moscovo, na sequência a uma queixa do Senegal contra Portugal acerca de uma suposta violação do seu espaço aéreo onde se referia que “... a opinião pública mundial exige medidas severas contra os agressores de Lisboa” (Vaz, 1997, p. 222). Ou seja, com este exemplo real era possível demonstrar que uma das AA da propaganda inimiga era a comunidade internacional, uma vez que a intenção era colocar ao nível internacional as notícias relacionadas com a (suposta) conduta do estado português.

Ao nível das técnicas de propaganda, nomeadamente para demonstrar a técnica da *distorção* ou *desfiguração*, a publicação refere uma declaração em 1968 do Dr. Eduardo Mondlane à Rádio Moscovo onde estimou em 1 milhão de pessoas das províncias setentrionais de Moçambique que estavam com a FRELIMO. Contudo, “... a população dos dois distritos de Cabo Delgado e Niassa era então, apenas, 900 000. Destes, estavam sob o nosso controle, aldeados ou por aldear, cerca de 710 000. Portanto, o número máximo que a FRELIMO poderia controlar seria na ordem dos 190 000, isto é, 5 vezes menos do que Mondlane dizia” (Vaz, 1997, p. 223). Mais uma vez, com um exemplo concreto e relativo ao TO de Moçambique, a publicação ilustrava uma das técnicas de propaganda inimiga.

No que concerne à publicação *A Propaganda Subversiva, Coleção Soldado!*, o seu objetivo era o de contrariar a propaganda do adversário. Neste sentido, um dos exemplos citados na publicação é relativo a um comunicado distribuído pela FRELIMO, em Agosto de 1967, onde afirmava ter “derrubado três aviões portugueses, feito explodir um paiol e ter morto e ferido “dúzias de soldados” portugueses num ataque efetuado contra Mueda em 2 de Agosto, com fogo de morteiro. Acrescentava que em 12 de Julho e 6 de Agosto os seus elementos tinham abatido, no Norte de Moçambique, 100 soldados portugueses.” Porém, a publicação portuguesa defendia que “... não foi abatido qualquer avião português, não explodiu nenhum paiol e não foi feito qualquer ataque contra Mueda! E no



período de 12 de Julho a 6 de Agosto, as Nossas Tropas sofreram em Moçambique somente 5 baixas em combate” (Vaz, 1997, p. 227).

Em 1967 é publicado o manual “*Ação Psicológica*” que se divide em: a) “Memorando das funções dos oficiais de ação psicológica nas unidades do Ultramar”; b) “Memorando das funções dos oficiais de ação psicológica nas unidades da Metrópole”; c) “Notas sobre a participação do Exército na conquista da adesão das populações”. Este manual, dado que consubstanciava parte da experiência adquirida nos diferentes TO, visava oferecer linhas orientadoras que pudessem ser usadas em operações militares (CECA, 2012). Por exemplo, no manual “*Memorando das funções dos oficiais de ação psicológica nas unidades do Ultramar*”, a respeito da APsic sobre as Nossas Tropas (NT), refere-se que o Oficial de APsic deve, entre outras tarefas, “neutralizar os boatos postos a circular” (EME, 1967, p. 8) e “impulsionar a instrução de Ação Psicológica do pessoal da Unidade, intervindo designadamente na preparação técnica e psicológica dos oficiais, sargentos e praças, para o contacto com a população. Instruir sobre os usos, costumes, crenças, lendas, história das populações nativas em contacto, etc” (EME, 1967, p. 10) pois, “terá que ser uma preocupação constante de qualquer militar, o aproveitamento de todos os meios e de todas as oportunidades para atuar psicologicamente sobre os elementos da população (EME, 1967, p. 20). É neste sentido que o Estado-Maior do Exército (EME), em 1968, publica o manual “*Instrução de ação psicológica na escola de recrutas*” que é constituído por um conjunto de fichas de instrução que visa preparar e dotar todos os combatentes com conhecimentos que lhes permitam fazer e compreender a APsic.

### **2.3. Estrutura organizacional**

Uma vez que em Moçambique as hostilidades tiveram início posterior às vividas em Angola, existindo assim uma maior sensibilidade para estes assuntos, foi montada uma campanha de APsic com recurso a equipas militares e civis, realçando-se “não tanto os resultados obtidos como sobretudo a forma metódica, realista e eficiente como o problema foi então encarado” (CECA, 1988, p. 380).

A 18 de fevereiro de 1963, foi elaborado pela 2ª Rep do QG/RMM, o Plano da APsic n.º 2, que determinava a intensificação da APsic, em especial, nas regiões do Norte e Centro da Província, e dava missões a todas as unidades da RMM, para fazer face à ação do inimigo que já se fazia sentir por meio de panfletos, rumores e emissões de rádio a



partir de territórios vizinhos<sup>2</sup>. Neste sentido, o primeiro passo oficial para a criação de estruturas de APsic acontece em 1963. “Em consequência duma proposta, então elaborada na 3.<sup>a</sup> Repartição do EME, é realizado, em Março (...) um estágio para oficiais no EME” (CECA, 1988, p. 386) em que se aponta, no relatório elaborado no final do estágio, a necessidade de uma estrutura própria para a condução da APsic. O passo seguinte acontece com a criação de “uma Sub-Secção de Ação Psicológica, integrada na Secção de Contra-Infamação da 2.<sup>a</sup> Repartição do EME, sendo mais tarde criada uma Secção de Ação Psicológica no seio da 2.<sup>a</sup> Repartição, que se manteve com esta responsabilidade até ao fim do conflito” (Queijo, 2001, p. 32).

Quando a FRELIMO executou as suas primeiras ações contra as tropas portuguesas, já tinha sido difundido, a 14 de maio de 1964 pelo EME, uma Diretiva Inicial de APsic, que atribuía à 2.<sup>a</sup> Rep/EME a responsabilidade de estudar, dirigir, impulsionar e coordenar a APsic relativa às FT e determinava ainda que a nomeação dos oficiais de APsic<sup>3</sup> devia recair, de preferência, num oficial superior que prestasse serviço nessa Rep ou então no chefe da 2.<sup>a</sup> Rep. A partir de 1967, passam a funcionar nas Regiões Militares (RM) do Ultramar, departamentos próprios de APsic (que deram origem mais tarde às 5.<sup>a</sup> Rep) constituídos por um Chefe de Rep (um TCor com CEM), uma Secção de Informações Psicológicas (um Maj das Armas e um Subalerno do QC), uma Secção de Estudos e Planeamento de Operações (um Capitão das Armas e um Subalerno do QC especializado em APsic) e uma Secção de Ação Social (um Maj das Armas). “A sua missão era, em termos gerais, desenvolver ação psicológica sobre as NT, desenvolver APsic em apoio de operações militares e colaborar na APsic geral, participando na doutrinação e mentalização de autoridades e populações” (CECA, 2012, p. 104). Foi também criado um Centro de Instrução de APsic em Nampula, com o intuito de minorar a carência de pessoal especializado em APsic, onde mais tarde “passaram a ser ministrados o 2.<sup>o</sup> ciclo do COM e CSM da incorporação local na especialidade de APsic, quer estágios para oficiais e sargentos das unidades, quer, ainda, como atividade inovadora, a realização de estágios para Operadores Psicológicos” (CECA, 2012, p. 105).

Segundo o General Lucena (Anexo C) o “memorando dos Funções dos Oficiais de Ação Psicológica nas Unidades do Ultramar, (...) que referia que não sendo possível, nas circunstâncias então vividas, designar-se nas unidades um oficial exclusivamente para a

---

<sup>2</sup> O Plano de APsic n.º 1 da RMM é de 1962, não tendo sido contudo encontrado quaisquer exemplares (CECA, 2012, p. 103).

<sup>3</sup> Conselheiros técnicos dos Comandantes para as operações psicológicas.



Ação Psicológica, ao nível do Batalhão (ou equivalente) seria o 2º Comandante e ao nível da Companhia o seu comandante, devendo este organizar uma equipa para o coadjuvar. Frisava-se, no entanto, que todos os elementos de uma unidade, desde o comandante ao soldado, tinham responsabilidades no campo da Ação Psicológica e deviam colaborar ativamente nela”.

A partir de 1967 começa a desenvolver-se em Moçambique uma estrutura civil-militar de APsic, com o objetivo de coordenar e executar atividades neste âmbito sendo criado o Gabinete de Informação e Formação da Opinião Pública (GIFOP), ao qual competia “o estudo e determinação dos métodos e sistemas da propaganda e da Contra Propaganda com vista ao acionamento ou promoção do acionamento da informação e formação da opinião pública no sector da contra subversão (...)”<sup>4</sup>. Em janeiro de 1968, o QG da RMM emitiu a Diretiva 1/68 para a APsic na RMM, onde constavam a articulação dos meios de APsic e as zonas de prioridade de esforço previstas para esse ano<sup>5</sup>, com uma evidente “debilidade de os contactos entre a estrutura militar e civil se processarem apenas ao nível Comando-Chefe e do Governo-geral o que diminuía a eficiência de atuação nos escalões mais baixos e que eram, exatamente, os que se encontravam no terreno” (CECA, 2012, p. 111).

Surge assim em agosto de 1970 um Despacho do Gen Comandante-Chefe relativo à reestruturação da APsic em Moçambique, onde eram mencionados os órgãos de APsic (Conselho Provincial de APsic, Gabinete Provincial de APsic, Gabinetes Distritais de APsic e 5ª Rep do Estado-Maior do Comando-Chefe), a sua constituição e atribuições, destacando-se a criação de órgãos de coordenação que permitiram potenciar a ação das autoridades civis e militares (a nível Distrital/Sector Militar e Autoridade Administrativa/Unidade Militar)<sup>6</sup>.

Contudo, apesar da elevada pertinência de uma resposta psicológica global e articulada, num conflito em que se procurava conquistar a confiança das populações, não existia um serviço de supervisão de APsic a nível nacional e só em 1970 foi criada uma Comissão Interministerial, para planear e coordenar a atividade dos vários ministérios, do qual resultou a aprovação no Conselho Superior da Defesa Nacional, em 20 de Novembro de 1970, da Diretiva Nacional n.º1/70<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Diretiva Geral de Contrassubversão – GIFOP - Lourenço Marques – Novembro de 1967.

<sup>5</sup> Articulação dos meios de APsic na RMM - Diretiva APsic n.º 01/68 - (Anexo D).

<sup>6</sup> Organigrama da Estrutura da APsic em Moçambique - (Anexo E).

<sup>7</sup> Introdução da Diretiva Nacional N.º1/70 (CECA, 1988, pp. 421-422) - (Anexo F).



Embora a APsic apresentasse uma expressão assinalável, “em 1973-74 era ainda reconhecida a escassez de pessoal de ação psicológica nas unidades mobilizadas” (CECA, 1990, p. 189). As companhias de caçadores, que não incluíam esta vertente da ação psicológica na sua missão geral, tinham uma equipa neste âmbito chefiada por um subalerno (em acumulação e sem a necessária especialidade), um sargento (a quem era exigido um estágio de APsic) e um intérprete local (sem preparação). Ao nível dos batalhões, já com missão atribuída no âmbito da APsic sobre o adversário e a população, tinham uma secção de APsic chefiada por um oficial subalerno de transmissões (em acumulação), um sargento (especializado), um auxiliar do serviço religioso (pouco preparado) e, quando necessário, um intérprete. Em todas as RM do Ultramar, foram criados órgãos destinados à APsic, constituídos por militares e civis, nomeadamente o Conselho Orientador da APsic (nível provincial) e o Grupo de Trabalho de APsic (nível distrital). Em Moçambique as linhas gerais de APsic eram definidas pelo Conselho Provincial de APsic, presidido pelo Secretário-geral e pelo Chefe do Estado-Maior do Comando-Chefe e os estudos, planos e diretivas eram elaborados pelo Gabinete Provincial de Ação psicológica, “órgão permanente, dispondo de um diretor com vários serviços, com funções executivas civis-militares” (CECA, 1990, p. 190). Os Gabinetes Distritais de APsic recebiam as diretivas e elaboravam os seus próprios planos, que tinham de ser aprovados pelo governador do distrito e pelo comandante de setor. “Por sua vez, as unidades e as autoridades administrativas das respetivas áreas formavam comissões locais de coordenação de ação psicológica”<sup>8</sup>.

Com a Comissão Interministerial, a partir de 1970, a difundir orientações para os diversos departamentos ministeriais, em função do grupo-alvo a atingir, o EME planeava a APsic a ser desenvolvida pelo Exército na Metrópole. O Secretário-Geral da Defesa Nacional (SGDN) em diretivas conjuntas com o Ministério do Ultramar orientava a ação a desenvolver no Ultramar.

#### **2.4. Atividades de Ação Psicológica**

O papel do Exército na APsic englobava as NT, o campo da população (da metrópole e das províncias ultramarinas) e do adversário, sendo conduzida através da propaganda, da contrapropaganda e da informação, utilizando processos auditivos, conversa, radiodifusão

---

<sup>8</sup> Entrevista ao TGen Sousa Lucena - (Anexo C).



e altifalantes, processos visuais (cartazes e panfletos), marcas de presença<sup>9</sup>, jornais revistas e boletins.

Em termos de propaganda, a finalidade passava pela concretização das seguintes ideias: Portugal nação pluricontinental e multicultural; Justiça, ordem e paz social; Educação, trabalho e progresso; Estado corporativo como solução política para realizar o máximo de produção e riqueza socialmente útil. Por sua vez, a finalidade da contrapropaganda passava por defender o “ideal” de “luta pela paz”, neutralizar a propaganda adversa e todos os princípios anarquizantes e contra-atacar o esforço, principalmente da FRELIMO, em promover a divisão da população em grupos e classes hostis. A informação pública tinha definido como grande objetivo o esclarecimento da opinião pública internacional e a opinião pública nacional de modo a facilitar a consecução dos grandes objetivos nacionais por parte do Governo.

Os processos usados foram diversos e no respeitante à Metrópole, a ação sobre as NT consistiu, essencialmente, em material impresso (como são exemplo a publicação mensal pelo EME de um *Boletim de Informações*, cartazes e dísticos), nos Jornais de Unidade, palestras, gravações e filmes. Realça-se também a coleção de folhetos *Soldado! Coisas Importantes que Deves Saber*, que tratava de temas como a Subversão, Patriotismo e Camaradagem, entre outros.

No que se refere à ação sobre a população da Metrópole esta foi diminuta, salientando-se apenas a participação militar em cerimónias nacionais, nomeadamente as que passaram a ter lugar no dia 10 de junho e onde eram condecorados os militares pelos seus feitos no Ultramar. Nesta altura, uma atividade com grande impacto positivo, simultaneamente sobre as populações e as tropas, tinha lugar no Natal quando a televisão transmitia as mensagens de boas-festas e as saudações, às respetivas famílias e amigos, dos militares presentes nos vários TO, incluindo Moçambique. No que se refere à “população africana em geral, a ação que sobre ela se desenvolveu foi quase exclusivamente de natureza psicossocial. Julga-se, porém, que durante grande parte do conflito (...) esta foi insuficiente e lutou sempre com falta de meios” (CECA, 1988, p. 391). Existiu ainda a política de reordenação da população, que respeitava por princípio o desejo das respetivas populações, proporcionando uma melhoria nas suas condições de vida para além de diminuir a influência do adversário sobre elas.

---

<sup>9</sup> Exemplos de Cartazes, Panfletos e Marcas de Presença – (Anexo G).



As atividades de APsic, em proveito das operações militares, até serem criadas as estruturas próprias, quase que se limitaram ao lançamento de panfletos nas matas, em especial, dirigidos à população. Posteriormente, passaram a ter um desenvolvimento e elaboração mais cuidada e, visando um triplo objetivo (as forças inimigas combatentes, os seus quadros políticos e as populações sobre o seu domínio), após a implementação no terreno das estruturas de APsic, estas ações passaram a ser planeadas em relação às diferentes fases das operações (antes, durante e após). Os meios utilizados para o efeito foram na maioria dos casos, essencialmente panfletos, e principalmente a rádio e transmissões através de avionetas, transmissões essas feitas em dialetos locais, uma vez que 93% da população era analfabeta e não falava português. Em 1968, decorreu a Operação Psicológica BETA que “visava a população, principalmente das zonas não afetadas pela subversão violenta (...) criando-lhes e/ou desenvolvendo-lhes uma mentalidade contra subversiva” (CECA, 2012, p. 107) através de conferências, sessões cinematográficas, exposições fotográficas, emissões rádio e utilização da imprensa. Ao QG/RMM/SecAPsic chegavam os relatórios em relação às palestras, filmes e exposições, com elementos como: número de assistentes; apreciações críticas feitas; comportamento dos vários grupos sociais, etc.. Também em 1968 foi determinado, pelo QG/RMM/SecAPsic, a disseminação de “*Marcas de Presença*” que consistiam em “retângulos de papel onde eram impressos estribilhos<sup>10</sup> de propaganda e que se destinavam a prolongar, no tempo, a presença das forças militares nas zonas por onde passavam e, adicionalmente, a colaborar na orquestração do esforço de propaganda” (CECA, 2012, p. 110). Em agosto do mesmo ano foi igualmente emitida uma diretiva para a realização de uma “Campanha Radiofónica” e onde era também sugerido a “realização de uma série de reportagens com base em:

- Visita a aldeamentos;
- Contactos com populações que fugiram ao controlo da subversão e se remeteram à proteção da Administração;
- Contactos com guerrilheiros apresentados, de motu próprio, às Autoridades;
- Contacto com elementos das Nossas Forças” (CECA, 2012, p. 110).

As gravações seriam, para além de transmitidas nos locais onde foram obtidas e em pontos considerados de interesse, radiodifundidas através da Rádio Clube de Moçambique.

---

<sup>10</sup> Combinação organizada de palavras que resumem um tema.



Deste modo, salientam-se como preocupações inerentes às ações desempenhadas em Moçambique, a utilização de panfletos, cartazes e aparelhos de difusão sonora (como demonstram os dados referentes ao 2.º semestre de 1971 com a emissão de 148 horas de difusão sonora aérea e o lançamento de 396 000 panfletos<sup>11</sup>) e a emissão do programa “Voz de Moçambique”, em línguas nativas pela Rádio Clube de Moçambique, através dos seus emissores em Lourenço Marques, Quelimane, Beira e Nampula. Para além disto, foi exercido um esforço significativo, ao nível de todas as unidades na pesquisa de informações por forma a permitir ações de contra propaganda.

### **2.5. Síntese conclusiva**

Dando resposta à PD1 (Como foi conduzida a APsic pelas FT no TO?), podemos referir que ao nível organizacional e tendo em conta a experiência vivida anteriormente no TO de Angola, existindo deste modo uma melhor perceção das potencialidades de uma APsic eficiente, existiu a preocupação de criar estruturas e órgãos de APsic de cariz militar e civil. A principal dificuldade sentida, após a aposta na formação dos militares e da criação das estruturas orgânicas cada vez mais especializadas neste âmbito, passou pela coordenação e supervisão, sobretudo aos mais altos escalões, o que provocou uma reorganização que se foi arrastando no tempo, à medida que ia decorrendo o conflito e as equipas no terreno iam sentindo dificuldades. É só a partir de 1970, que em termos estruturais se verifica alguma estabilidade e sucesso ao nível da supervisão sendo a escassez de pessoal especializado aos mais baixos escalões a principal lacuna identificada e que se manteve até ao fim do conflito. É também a partir desta data que as atividades de APsic passaram a ter um desenvolvimento e elaboração mais cuidada, incidindo sobre as forças inimigas combatentes, os seus quadros políticos e as populações sobre o seu domínio.

Para darmos a resposta à PD2 (Os métodos empregues seriam diferentes à luz do conceito atual de PSYOPS?), é necessário ter uma atenção especial aos conceitos de APsic e PSYOPS. Assim, enquanto a APsic era definida como “um conjunto de diversas medidas, devidamente coordenadas, destinadas a influenciar as opiniões, os sentimentos, as crenças e, portanto, as atitudes e o comportamento dos meios amigos, neutros e adversos” (EME, 1963, p. 1). As PSYOPS são atividades psicológicas planeadas, que utilizam meios de comunicação e outros meios, dirigidas a AA aprovadas, destinadas a influenciar as

---

<sup>11</sup> Relatório Trimestral de Ação Psicológica 2/71 – 5.ª Rep QG/RMM.



percepções, atitudes e comportamentos, que contribuam para a realização de objetivos políticos e militares (NATO, 2014). Contudo, para a (NATO, 2003) os media internacionais, as nações NATO, as forças\coligações aliadas e audiências civis fora da área de operações conjunta, não podem ser AA das PSYOPS.

Deste modo, esta diferença significativa acerca dos potenciais destinatários leva-nos a concluir que, à luz do conceito atual de PSYOPS, a ação desenvolvida no TO de Moçambique teria sido parcialmente diferente, na medida em que não teriam sido levadas a cabo as ações que visavam “fortificar a determinação e o espírito combativo dos meios amigos” (EME, 1963, p. 1), bem como não teriam sido elaboradas as publicações anteriormente referidas e que se destinavam a exercer APsic sobre as NT. Também é importante refletirmos que no TO de Moçambique só foram empregues forças militares de um país, onde a APsic podia ser empregue em prol do bem maior da nação, em que todas as ações valiam. Atualmente, num ambiente multinacional, por vezes os interesses das nações que contribuem com forças militares são distintos, existindo restrições ao emprego de determinadas ações do âmbito das PSYOPS.



### 3. Os Assuntos Cíveis e a CIMIC

#### 3.1. Orientação estratégica

Como já foi referido anteriormente, a guerra subversiva implica o apoio da população do território onde é desencadeada, pois sem o apoio da população a subversão define e acaba, já que é pelo domínio da população que lutam os agentes subversivos e as autoridades (CECA, 2012). No TO de Moçambique a população não se revoltou contra as autoridades, a ação foi fomentada do exterior por agitadores e por elementos armados também de fora para assim concretizarem intervenções violentas contra a população, contra atividades comerciais e, também contra os fracos efetivos militares então existentes na área. Uma área que era pouco povoada e com fraca ocupação administrativa.

De acordo com Hing (2010, p. 5) “embora estivesse em causa a defesa e manutenção das províncias ultramarinas, a manobra militar só por si não conduziria ao sucesso”, ou seja, a luta contra a subversão não podia ser conduzida exclusivamente pela intervenção militar armada, havia que empregar, coordenadamente, muitas outras medidas de natureza política, social, económica, psicológica, cultural e religiosa. Houve, então a necessidade de criar estruturas para capacitar a interligação entre as FT, Autoridades Cíveis e a população.

Segundo o manual “*O Exército na Guerra Subversiva*”, volume I, a missão geral das FFAA em Moçambique, assim como nos outros TO, foi:

- “ Combater os bandos armados, as guerrilhas e as forças de subversão, executando operações militares defensivas e ofensivas;
- Exercer uma ação psicológica sobre o adversário e, principalmente, sobre a população, e também uma eficaz ação, para a tornar mais recetiva aquela ação, contribuindo assim para conservar ou reconquistar o apoio dessa população;
- Dar apoio às autoridades cíveis, prestando-lhes informações, reforçando a ação da policia, ou atuando em coordenação com ela na manutenção da ordem, garantindo o controlo da população e assegurando a manutenção dos serviços essenciais, quando necessários” (EME, 1963, p. V).

Em 1967, foi definido o objetivo da contra subversão e a sua estratégia, através de um Despacho Conjunto dos Ministros do Ultramar e da Defesa Nacional, onde se dá claramente prioridade à conquista da adesão das populações, objetivo a atingir por todas as autoridades cíveis e militares. Ou seja, as autoridades portuguesas reconheceram a importância do vetor social como o ponto decisivo para o sucesso na manutenção das colónias, reorientando o esforço das FFAA para o apoio cível. Deste esforço destacam-se



as ações sociais de educação, assistência médica, desenvolvimento económico da agricultura e criação de gado, melhoramento de infraestruturas locais, a par de um desenvolvimento nas comunicações e incremento na autodefesa das localidades e aldeias (Cann, 1998, pp. 83-85).

### **3.2. Doutrina, formação e treino**

Durante a década de 60 surgem então vários documentos doutrinários, que vão servir de referência para o estudo do TO de Moçambique.

Em 1963 é aprovado e implementado a publicação “ *O Exército na Guerra Subversiva*”. Estas publicações revertem-se de especial importância pois havia uma necessidade de divulgar teoria, no âmbito da preparação e condução deste tipo de Operações.

De acordo, com o manual “*O Exército na Guerra Subversiva*”, volume IV – “*Apoio às Autoridades Cívicas*”, os AssCiv tinham como finalidade garantir o livre exercício de funções pelas autoridades estabelecidas, o funcionamento das instituições e dos serviços e a salvaguarda das pessoas e bens.

Grande parte das finalidades expostas deveriam estar presentes não só na consciência dos comandos de todos os escalões, como também efetivar-se no seio dos espaços populacionais (EME, 1966, p. 1).

Mas de acordo com o manual “*O Exército na Guerra Subversiva – Ação Psicológica*”, houve uma necessidade de diferenciar ação psicossocial e APsic, no qual consta que “o termo psicossocial, além de consagrado já dentro e fora do meio militar - embora nem sempre com o mesmo significado - é aquele que (...) abrange mais explicitamente no seu conceito o conjunto das ações psicológica e social a exercer sobre as populações e, até, sobre as nossas tropas” (EME, 1966, p. VI).

A doutrina nacional divide então a ação social em duas vertentes: o apoio do Exército às autoridades cívicas e a divulgação da ação militar recorrendo à APsic, que se constituíam num multiplicador do potencial. Com a finalidade de isolar a população da subversão, às autoridades cívicas competia-lhes a missão de controlar as pessoas através de medidas de recenseamento e enquadramento da população, controlo da informação pública, armas, meios de comunicação e transporte, imposição do recolher obrigatório e reordenamento de populações, entre outras (Garcia, 2003, p. 30).

Como se pode deduzir, os AssCiv e APsic estavam intimamente ligadas, sendo que os AssCiv apoiaram a APsic.



### **3.3. Estrutura organizacional**

Segundo John P. Cann (1998), Portugal sabia que neste tipo de guerra os militares não podiam ganhar sozinhos. Assim, uma rede entre administração civil, as forças de segurança e as forças armadas foi desenvolvida com a intenção de criar uma máquina coesa.

A responsabilidade primária da ação psicossocial competia às autoridades civis, embora as FFAA tivessem tido um papel fundamental.

A estrutura organizacional dos AssCiv baseava-se, basicamente na estrutura já descrita anteriormente, da APsic.

A coordenação entre a estrutura civil e militar foi sempre uma preocupação constante ao longo de todo o conflito, exemplo disso foi o Decreto-Lei 43.560 de março de 1961, que afirma que para cada território ultramarino, o governador passou a determinar a política de defesa no seu território, devendo este dar conhecimento ao Comandante-chefe e mantê-lo informado em relação à situação da província, assim como, o Comandante-chefe o devia fazer perante o governador no que respeita a todos os aspetos da situação militar.

O Conselho Provincial de Defesa era o mais alto órgão de coordenação entre as estruturas militares e civis na província, a sua composição era bastante ampla. Tinha como Presidente o Governador-Geral, nele participavam de forma permanente o Comandante-Chefe, os Comandantes Militares, os Chefes de Estado-Maior, o Secretário-geral do Governo, os Diretores da Polícia Internacional do Estado, do Serviço de Centralização e Coordenação das Informações Militares de Moçambique, do Gabinete Provincial da Ação Psicológica. Participavam também, o chefe da 2ª Repartição (Informações) e alguns secretários provinciais como o de Terras e Povoamento, das Obras Públicas, do Planeamento e Integração Económica, Fazenda, Contabilidade e Comunicações. Das suas reuniões analisavam-se as necessidades militares humanas e materiais, os problemas de coordenação entre civis e militares, informavam sobre estratégias militares adotadas esclareciam-se os principais problemas enfrentados na condução da guerra. Até 1968, o Conselho Provincial de Defesa reunia muito esporadicamente devido ao facto de o Governador-Geral ser simultaneamente o Comandante-Chefe, com a nomeação de Governadores-Gerais civis esta situação alterou-se, tornando-se estas reuniões mais periódicas. Estas reuniões foram por vezes palco de contradições entre o poder civil e o poder militar, sobretudo ao nível das competências e áreas de trabalho de cada um (Souto, 2007, pp. 111-112).



A partir de 1967, nas estruturas civis mais baixas, nos escalões militares mais baixos e nas áreas mais problemáticas, foram organizadas estruturas de contrainsurgência, para coordenações civil-militar. Estes conselhos de contrainsurgência foram implementados em quatro níveis, TO, Zonas de Intervenção, distritos e municípios. Nestes conselhos estavam presentes, além de civis e militares, responsáveis por áreas como a educação, saúde, a Igreja Católica e as autoridades tradicionais locais (Vaz, 2014, pp. 41-42).

### **3.4. Atividades de Assuntos Cíveis**

Como já foi referido anteriormente, as ações desenvolvidas no âmbito dos AssCiv estavam interligadas com as APsic e foram desenvolvidas na área da ação social. As vertentes mais significativas nesta área foram:

- Assistência Sanitária, os meios militares reforçaram as estruturas civis já existentes, nomeadamente com equipas sanitárias, no setor da vigilância e prevenção do estado sanitário das populações, conselhos de profilaxia, vacinações, consultas, tratamentos e pequenas intervenções cirúrgicas, estas maioritariamente fora das zonas próximas dos Hospitais Centrais e Regionais. A distribuição da rede sanitária em Moçambique estava bastante desenvolvida, através de Hospitais Rurais e Postos Sanitários onde as atividades sanitárias das FFAA mais foram acentuadas.
- Assistência Religiosa, ainda que o número de capelães militares fosse reduzido, estes, não só auxiliaram e complementaram a assistência missionária mas também, pela celebração de atos de culto, pelo apoio espiritual e pela catequese, evitavam na população a degradação da sua estrutura social e dos seus valores morais. Muitos serviços e apoios económicos foram obtidos e canalizados para as populações pelos capelães em estreita coordenação com as autoridades militares, eclesiais e civis.
- Assistência Educativa, baseava-se em três áreas principais, cultura geral, técnica e física. A cultura técnica apoiou-se, nas oficinas militares espalhadas por todo o dispositivo. A cultura física resultou de desportos conjuntos praticados pelos militares, aliciando a juventude à prática de diversas modalidades. A contribuição militar na área da cultura geral, centrou-se no ensino de adaptação, dispensando materiais didáticos e professores em aulas improvisadas, ou em instalações afetas a entidades civis, havendo ainda, inúmeros casos de militares ministrando o ensino primário comum.



- Assistência económica, esta tinha como objetivos principais elevar o nível de vida das populações e assegurar as condições mínimas de vida das populações mais pobres. A ação militar era secundária em relação à das autoridades civis, recebendo destas verbas, artigos, dádivas e pessoal para consumarem planos articulados. Contudo a ação do Exército, com verbas, materiais e pessoal que lhe eram afetos, foi mais evidente em Moçambique no transporte de pessoas, materiais e géneros, na execução de terraplanagens para estradas, aldeamentos e pistas de aterragem, na construção de habitações e outros imóveis e na assessoria técnica e captações de água (CECA, 2012).

### **3.5. Síntese conclusiva**

Da análise efetuada ao longo de todo o capítulo, procurámos responder à PD3 (Como foram conduzidos os AssCiv pelas FT no TO?). Relativamente à questão colocada, verificámos que o grande centro de gravidade, ao longo dos cerca de dez anos que durou o conflito no TO de Moçambique, foi a população. Isso verificou-se nas orientações estratégicas divulgadas através de um Despacho Conjunto dos Ministros do Ultramar e da Defesa Nacional. Para isso, foi desenvolvida uma estratégia baseada na ação psicossocial sobre a população, em duas vertentes, a APsic e a ação social, em que a segunda funcionou como facilitador da primeira. A ação psicossocial tornou-se uma parte essencial da manobra militar portuguesa.

No que respeita à estrutura organizacional, a coordenação entre a estrutura civil e militar foi uma preocupação constante, assim sendo, foi desenvolvida uma malha entre o serviço público, as FSS e as FFAA com o intuito de criar uma máquina de contrassubversão robusta. O mais alto órgão de coordenação de estruturas civis e militares era o Conselho Provincial de Defesa, que só a partir de 1968 se passou a reunir frequentemente, contribuindo assim para um aumento da eficácia dos AssCiv. No entanto por vezes essa eficácia foi posta em causa devido a contradições entre o poder civil e o poder militar, sobretudo ao nível das competências e áreas de trabalho de cada um no que respeita aos AssCiv. Também aos mais baixos escalões houve a preocupação em definir uma estrutura organizativa destinada aos AssCiv, através da criação de estruturas de contrainsurgência, para coordenações civil-militar, constituídas, para além de civis e militares, por responsáveis de áreas como a educação, saúde, a Igreja Católica e as autoridades tradicionais locais.



Como vimos, a atividade de AssCiv desenvolvida pelas FT no TO baseou-se fundamentalmente na atuação económica, com a construção de Aldeamentos, na atuação educativa, na atuação sanitária e na assistência religiosa, tudo isto, com vista ao progresso económico e de bem-estar da população.

Tal como foi apresentado no primeiro capítulo, a definição de AssCiv é mais abrangente do que a atual definição da CIMIC, pois a primeira inclui, adicionalmente, a ligação à componente militar, já a segunda prevê a existência, normalmente no EM da força, de um oficial de ligação que apoia o comandante na coordenação e cooperação com as autoridades cíveis e população. Respondendo assim à PD4 (Os métodos empregues seriam diferentes à luz do conceito atual de CIMIC?), podemos afirmar que a evolução do conceito de CIMIC não teria impacto nos métodos empregues pelos AssCiv, uma vez que as lacunas existentes ao nível das atividades desenvolvidas por estes no TO de Moçambique desvirtuaram, na prática, a distinção dos dois conceitos. Elen disso, no TO existia apenas uma força militar, que fazia parte da própria estrutura dos AssCiv.



## Conclusões

O atual paradigma das Operações Terrestres caracteriza-se por estar inserido numa matriz em constante mutação. Após o 11 de setembro de 2001, passou-se a escrever mais sobre os conflitos assimétricos de características subversivas, no entanto, esta temática não é novidade para alguns países, que no passado tiveram de atuar em TO com características semelhantes, no qual Portugal é um exemplo.

Num conflito de características subversivas, o sucesso do mesmo será em grande medida conseguido por via da adesão da população civil a uma causa, pela desmoralização dos adversários e pela manutenção do moral nas NT.

Na “Guerra do Ultramar”, o exército português procurou atingir estes objetivos, tendo recorrido à APsic e aos AssCiv de forma intensiva.

As conclusões que se apresentam resultam do processo metodológico estabelecido. Iniciou-se com a etapa da exploração, que permitiu efetuar o distanciamento dos preconceitos e falsas perceções, contribuindo para a clarificação do nosso problema de investigação. O distanciamento foi efetuado a partir da construção de um enquadramento teórico apoiado, essencialmente, através de conceitos retirados de manuais doutrinários da época, diretivas, relatórios e entrevista exploratória. Com esse enquadramento teórico pretendeu-se direcionar a evolução do plano de pesquisa, com o intuito de facilitar a explicação da temática em questão e perceber a problemática da investigação. Assim, foi possível construir o nosso modelo de análise. Posteriormente, através da análise da informação recolhida procurou-se dar resposta à PP levantada: ***Como foi empregue a Ação Psicológica e os Assuntos Cíveis no TO de Moçambique entre 1964 e 1975 pelas FT e que paralelismo pode ser estabelecido com os conceitos atuais de Operações Psicológicas e Cooperação Civil-Militar?*** A organização do trabalho assentou em três capítulos. No primeiro capítulo apresentamos o enquadramento teórico onde procuramos definir os principais conceitos para melhor compreensão do trabalho. Com o intuito de contribuir para a resposta à PP, no segundo capítulo respondemos à PD1 (Como foi conduzida a APsic pelas FT no TO?), bem como à PD2 (Os métodos empregues seriam diferentes à luz do conceito atual de PSYOPS?). Para tal, relativamente à APsic descrevemos as seguintes dimensões: a orientação estratégica, a doutrina, formação e treino, a estrutura organizacional e as atividades conduzidas. No terceiro capítulo, com o foco nos AssCiv, fizemos a descrição das mesmas dimensões utilizadas para a APsic, mas aplicadas aos AssCiv, com o objetivo de concorrer para a resposta à PP e responder à PD3 (Como foram



conduzidos os AssCiv pelas FT no TO?), bem como à PD4 (Os métodos empregues seriam diferentes à luz do conceito atual de CIMIC?).

Assim, em resposta à PP (Como foi empregue a Ação Psicológica e os Assuntos Cíveis no TO de Moçambique entre 1964 e 1975 pelas FT e que paralelismo pode ser estabelecido com os conceitos atuais de Operações Psicológicas e Cooperação Civil-Militar?) podemos concluir que, no âmbito da APsic, relativamente à orientação estratégica, houve algumas dificuldades em operacionalizar e concretizar a APsic no TO de Moçambique. Só no final da década de 60 e início da década de 70, foi criado o Gabinete Provincial de Ação Psicológica, órgão executivo central do Conselho Provincial de Ação Psicológica, por despacho conjunto do Governador-geral e do Comandante-chefe do TO. Este gabinete foi criado devido à necessidade da existência de uma estrutura civil-militar de APsic que conjugasse a atividade das autoridades cíveis e das forças militares nesse domínio.

Do ponto de vista doutrinário, sabíamos exatamente o que tínhamos de fazer para resolver o conflito. No âmbito da formação e treino, fruto da experiência vivida no TO de Angola, houve a preocupação em dotar os nossos militares com um conjunto de competências, através de ações de formação efetuadas em países amigos e em Portugal, para o desempenho de funções específicas no âmbito da APsic.

Ao nível organizacional, também tendo em conta a experiência vivida anteriormente no TO de Angola, existia uma melhor perceção das potencialidades de uma APsic eficiente. A perceção da importância da APsic levou à criação de uma estrutura civil-militar, que foi sendo adaptada de acordo com as dificuldades sentidas aos mais baixos escalões, e que contribuiu, de forma progressiva, para uma ação mais cuidada e abrangente, tornando a APsic mais eficiente.

As atividades de APsic, em proveito das operações militares, até serem criadas as estruturas próprias, quase que se limitaram ao lançamento de panfletos nas matas, em especial, dirigidos à população. Só a partir de 1970 é que as atividades de APsic passaram a ter um desenvolvimento e emprego mais cuidado, incidindo a sua ação sobre as forças inimigas combatentes, os seus quadros políticos e as populações sobre o seu domínio, tendo contribuído em muito, a recuperação de altos quadros da FRELIMO, para o sucesso das atividades de APsic. No entanto é importante referir a dificuldade que tivemos em identificar as atividades efetivamente desenvolvidas, bem como o seu sucesso. Propomos que em trabalhos futuros que abordem esta temática, a realização de mais entrevistas a fontes primárias.



Outra das conclusões que se podem retirar deste trabalho é a existência de uma grande semelhança entre os conceitos de APsic e PSYOPS, tendo-se verificado que a principal diferença está relacionada com as AA. Enquanto o conceito de APsic prevê as NT como possível AA, o conceito de PSYOPS da NATO exclui essa possibilidade. No entanto, apesar da semelhança, à luz do conceito atual de PSYOPS, a ação desenvolvida no TO de Moçambique teria sido parcialmente diferente, na medida em que não teriam sido levadas a cabo as ações que visavam “fortificar a determinação e o espírito combativo dos meios amigos”, bem como não teriam sido elaboradas as publicações anteriormente referidas e que se destinavam a exercer APsic sobre as NT.

Do ponto de vista dos AssCiv podemos concluir que, o centro de gravidade era a população e que o mesmo estava vertido nas orientações estratégicas divulgadas através de um despacho conjunto dos Ministros do Ultramar e da Defesa Nacional. Para isso, foi desenvolvida uma estratégia baseada na ação psicossocial sobre a população, em duas vertentes, a APsic e a ação social, em que a segunda funcionou como facilitador da primeira. A ação psicossocial tornou-se uma parte essencial da manobra militar.

À semelhança da APsic, também para os AssCiv existia doutrina apropriada, demonstrando assim que, do ponto de vista doutrinário, sabíamos exatamente o que tínhamos de fazer para resolver o conflito. Do ponto de vista da formação e treino não identificamos ações de formação específicas que capacitassem os militares para o desempenho de funções específicas no âmbito dos AssCiv.

No que respeita à estrutura organizacional, foi desenvolvida uma relação entre o serviço público, as FSS e as FFAA com o intuito de criar uma máquina de contrassubversão robusta e eficaz. O Conselho Provincial de Defesa era o mais alto órgão de coordenação de estruturas civis e militares, no entanto, só a partir de 1968 se passou a reunir frequentemente, contribuindo assim para um aumento da eficácia dos AssCiv. Também aos mais baixos escalões houve a preocupação em definir uma estrutura organizativa destinada aos AssCiv, através da criação de estruturas de contrainsurgência, para coordenações civil-militar, constituídas, para além de civis e militares, por responsáveis de áreas como a educação, saúde, a Igreja Católica e as autoridades tradicionais locais.

A atividade de AssCiv desenvolvida pelas FT no TO de Moçambique baseou-se fundamentalmente na atuação económica, com a construção de Aldeamentos, na atuação educativa, na atuação sanitária e na assistência religiosa, tudo isto, com vista ao progresso económico e de bem-estar da população.



Concluimos ainda que, à luz do conceito atual de CIMIC, não existiria grande alteração aos métodos empregues pelos AssCiv, pois, apesar dos conceitos serem diferentes, visto que os AssCiv englobam a CIMIC, na prática as atividades desenvolvidas no âmbito dos AssCiv foram de coordenação e cooperação com as autoridades civis e população.

Como reflexão final, propomos que em futuros trabalhos no âmbito desta temática, se procure saber se a não inclusão das NT como possível AA das PSYOPS é colmatada/equilibrada com a função comando-missão ou se, por outro lado, provoca uma perda significativa de potencial dos nossos militares na condução de PSYOPS no terreno.



## Bibliografia

- Afonso, A. & Gomes, C. d. M., 2010. *Os Anos da Guerra Colonial-1961.1975*. 1ª ed. Matosinhos: QUIDNOVI.
- Alves, J. L., 1992. Os fenómenos Subversivos e Contra-Subversivos - Aspectos políticos e estratégicos nos primórdios de noventa e dois. *Revista Militar*, Março, 139-171.
- Cann, J. P., 1998. *Contra-Insurreição em África*. 1ª ed. São Pedro do Estoril: Atena.
- Cardoso, P., 1999. A manobra psicológica no teatro de operações da Guiné de 1968 a 1973. *Boletim Formação Investigação Doutrina*, 49, 141-166.
- CECA, 1988. *Resenha Histórico-Militar das Campanhas de África (1961-1974), Enquadramento Geral*, 1.º Volume. Lisboa: CAVE.
- CECA, 1990. *Subsídios para o Estudo da Doutrina Aplicada nas Campanhas de África (1961-1974)*. Lisboa: Pentaedro.
- CECA, 2006. *Resenha Histórico-Militar das Campanhas de África 1961-1974 - Aspectos da Actividade Operacional*. 1ª ed. Lisboa: CAVE.
- CECA, 2012. *Resenha Histórico-Militar das Campanhas de África 1961-1974 - Aspectos da Actividade Operacional - 6.º Volume, Tomo III Moçambique, Livro I*, 1ª ed. Lisboa: CAVE.
- Citino, R. M., 2009. *The German Way of War: From the Thirty Years' War to the Third Reich*. 1ª ed. s.l.: The Historical Association and Blackwell Publishing.
- Coelho, A. R., 2013. A Guerra do Ultramar - O Mérito do Vetor Militar. *Revista Militar*, 2537/2538, 575-586.
- Donas-Bôtto, J. S., 1959. *Guerra política, guerra de propaganda, guerra psicológica*. Lisboa.
- EME, 1963. *O Exército na Guerra Subversiva, III Acção Psicológica*. 1ª ed. Lisboa: SPEME.
- EME, 1964. *Diretiva Inicial de Ação Psicológica*. Lisboa: s.n.
- EME, 1966. *O Exército na Guerra Subversiva, I Generalidades*. 2ª ed. Lisboa: SPEME.
- EME, 1966. *O Exército na Guerra Subversiva, III Acção Psicológica*. 2ª ed. Lisboa: SPEME.
- EME, 1966. *O Exército na Guerra Subversiva, IV Apoio às Autoridades Cívicas*. 2ª ed. Lisboa: SPEME.
- EME, 1967. *Memorando das Funções dos Oficiais de Acção Psicológica nas Unidades do Ultramar*.
- EME, 1968. *Instrução de Acção Psicológica na Escola de Recrutados (IE)*. Lisboa: SPEME.



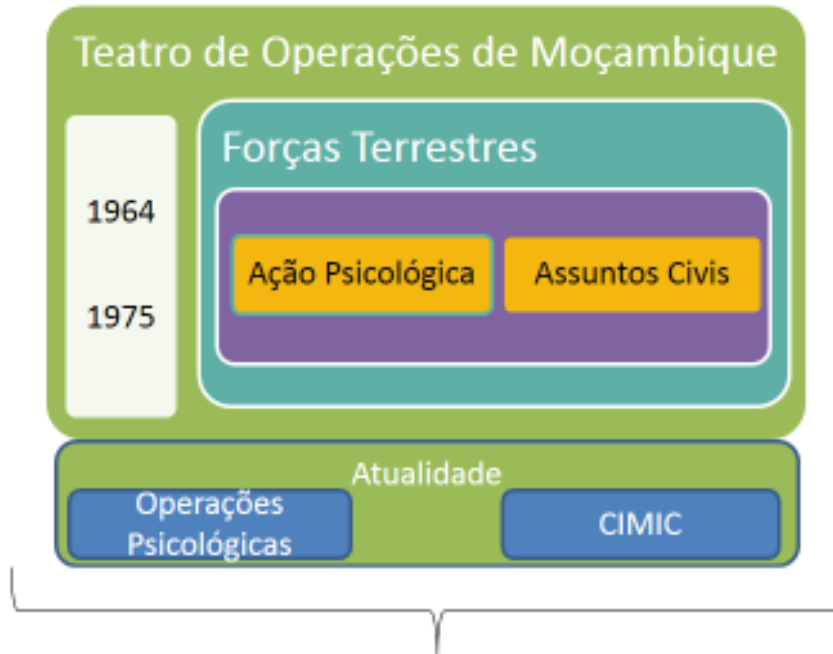
- EME, 1970. *Caderno 10 - Guerra Psicológica contra Portugal*. Lisboa: SPEME.
- EME, 1987. *RC 130-1 Operações*. Lisboa: CEGRAF.
- EME, 1988. *Comissão para o Estudo das Campanhas de África (1961-1974). Resenha Histórico-Militar das Campanhas de África – 1.º Volume*. Lisboa.
- EME, 1990. *Comissão para o Estudo das Campanhas de África (1961-1974). Subsídios para o Estudo da Doutrina Aplicada nas Campanhas de África*. Lisboa.
- EME, 2012. *Comissão para o Estudo das Campanhas de África (1961-1974). Resenha Histórico-Militar das Campanhas de África – 6.º Volume. Tomo III Moçambique*. Lisboa.
- Eusébio, R., Grifo, P., Lopes, R., Tomé, R., 2015. *A Ação Psicológica e os Assuntos Cívicos no âmbito da função de combate Comando-Missão na campanha militar do Teatro de Operações de Angola (1961-1974)*, Lisboa: s.n.
- Exército Português, 2012. *PDE 3-00 Operações*. Lisboa: Exército Português.
- Exército Português, 2015. *PDE 3-01-00 Tática das Operações de Combate*. Lisboa: Exército Português.
- Garcia, F. P., 2003. *Análise Global de Uma Guerra - Moçambique 1964-1974*. Lisboa: Prefácio.
- Hing, T. L., 2010. *A Cooperação Civil - Militar e os Assuntos Cívicos na Doutrina Militar Nacional*. Lisboa: s.n.
- IAEM, 1976. *5ª Repartição - Assuntos Cívicos/Relações Públicas e Operações Psicológicas*. Lisboa: s.n.
- Lucena, J., 2016. *A Ação Psicológica e Assuntos Cívicos na Campanha Militar do Teatro de Operações de Moçambique (1963-1975) [Entrevista] (23 Março 2016)*.
- NATO, 2003. *MC 402/1- NATO Military Policy on PSYOPS*.
- NATO, 2012. *MC 402/2 -NATO Military Policy on PSYOPS*.
- NATO, 2014. *AJP 3.10.1 (B) VI-Allied Joint Doctrine for PSYOPS*. NATO Standardization Office.
- NSA, 2013. *AJP-3.4.9 Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation*.
- Oliveira, H., 1962. *A Batalha da Certeza (Acção Psicossocial)*. Lisboa: Tipografia Esmeralda.
- Queijo, J. V., 2001. *Operações Psicológicas no Apoio às Operações Militares*. Lisboa: IAEM.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2005. *Manual de investigação em ciências sociais*. 4ª ed. Lisboa: Gradiva.



- Reis, C., 2000. *Ação psicossocial no conflito ultramarino 1961/74. Lições e ensinamentos retirados, passíveis de utilização em operações de paz*. Lisboa: IAEM
- SGDN (Secretariado-Geral da Defesa Nacional), 1963. *Acção Psicológica nas Forças Armadas*.
- Souto, A. N., 2007. *Caetano e o ocaso do «Império» - Administração e Guerra Colonial em Moçambique durante o Marcelismo (1968-1974)*. Porto: Afrontamento.
- Vaz, N. M., 1997. *Opiniões públicas durante as guerras de África*. Quetzal Editores: Lisboa.
- Vaz, N. F., 2014. *Forças Armadas de Portugal em Operações de Contrainsurgência na Guerra de África*. Rio de Janeiro: s.n.
- Veríssimo, 2003. *Capítulo XVIII – Actividade Psicossocial (p. 328 – 342) em AS campanhas em Moçambique, durante o conflito ultramarino português*. IAEM.



## Anexo A – Modelo Conceptual



**PP: Como foi empregue a Ação Psicológica e os Assuntos Cívicos no TO de Moçambique entre 1964 e 1975 pelas FT e que paralelismo pode ser estabelecido com os conceitos atuais de Operações Psicológicas e Cooperação Civil-Militar?**



### Anexo B – Modelo de Análise

<b>Conceito</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
Ação Psicológica	Orientação Estratégica	Diretivas (Nacionais, EME, RMM)
	Doutrina, Formação e Treino	Manuais Doutrinários da época
		Adequabilidade (Doutrina/Formação/Treino)
		Ordens do Exército
	Estrutura Organizacional	Quadros Orgânicos de Pessoal
Atividades	Tipologia de atividades	
Assuntos Cívicos	Orientação Estratégica	Diretivas (Nacionais, EME, RMM)
	Doutrina, Formação e Treino	Manuais Doutrinários da época
		Adequabilidade (Doutrina/Formação/Treino)
		Ordens do Exército
	Estrutura Organizacional	Quadros Orgânicos de Pessoal
Atividades	Tipologia de atividades	



## **Anexo C – Entrevista ao Tenente-General Reformado Sousa Lucena**

**NOME:** José Sousa Lucena

**POSTO:** Tenente-General (Reforma)

**FUNÇÃO NO TO:** Chefe do Gabinete Provincial de Ação Psicológica

**LOCAL:** Moçambique

**PERÍODO:** 1970-1973

### **INFO INICIAL**

O TGen Sousa Lucena, durante a guerra colonial desempenhou várias funções relacionadas com a ação psicológica. Esteve em Angola entre 1961 a 63, antes de haver doutrina sobre a APsic, desempenhando as funções de Oficial de Informações do BCaç N°186. Entre os anos de 1970 e 1973 esteve em Moçambique e desempenhou a função de Chefe do Gabinete Provincial de Ação Psicológica.

Após o regresso da sua comissão em Angola, frequentou no IAEM um estágio de ação psicológica, baseado na experiência francesa na Argélia. Nos dois anos seguintes foi o instrutor dos estágios através dos quais se pretendia sensibilizar um número cada vez maior de oficiais para esta matéria de importância crucial na guerra que se tratava em África. Pela mesma razão foram criados nos quadros dos oficiais milicianos a especialidade de APsic da qual foi em Abril de 1969 nomeado instrutor, tendo em conta as habilitações consideradas compatíveis com os objetivos do curso – indivíduos normalmente relacionados com a área da psicologia. Frequentou ainda um curso de ação psicológica nos EUA.

### **Q1: Existia alguma orientação estratégica no âmbito da aplicação da ação psicológica?**

**R:** Um mês antes de assumir funções foi criado o Gabinete Provincial de Ação Psicológica, órgão executivo central do Conselho Provincial de Ação Psicológica, por despacho conjunto do Governador Geral e do Comandante Chefe do teatro de Operações, reconhecida que foi a necessidade da criação de uma estrutura civil-militar de ação psicológica que conjugasse a atividade das autoridades civis e das forças militares nesse domínio.

O Gabinete Provincial tinha por missão organizar, dinamizar e orientar tecnicamente todo o esquema misto concebido pelo despacho conjunto.

### **Q2: Que doutrina estava vigente na altura relativamente à ação psicológica? Estava adequada ao Teatro de Operações de Moçambique?**

**R:** A doutrina vigente durante os 13 anos da Guerra do Ultramar assentava no guia “O Exército na Guerra Subversiva” em vários volumes. O volume III dizia respeito à “Ação Psicológica” quer no Continente quer no Ultramar. Devido aos ensinamentos obtidos com a guerra na Argélia, houve um estágio de ação psicológica frequentado por 59 militares e no qual resultou o referido guia. A doutrina em que se baseou a ação psicológica foi a doutrina francesa, baseada na experiência da guerra na Argélia e na Teoria de Pavlov e os seus reflexos condicionadas. Em contrapartida com a doutrina francesa existia a doutrina dos EUA, baseada na Teoria Psicológica de Karl Gustav Jung.

Em 1967 foi publicado pela 2ª Repartição do EME um “Memorando das Funções dos Oficiais de Ação Psicológica nas Unidades do Ultramar”, que evidentemente abrangia o TO de Moçambique.



**Q3: Que formação era ministrada aos militares relativamente à ação psicológica, de forma a prepará-los para o Teatro de Operações de Moçambique?**

**R:** Relativamente a ações de formação formal, destacou os vários estágios de ação psicológica, dos quais foi formador durante dois anos. Estes estágios tinham por finalidade sensibilizar um número cada vez maior de oficiais para esta matéria de importância crucial na guerra que se tratava em África. Pela mesma razão foram criados nos quadros dos oficiais milicianos a especialidade de APsic da qual foi em Abril de 1969 nomeado instrutor.

No “Memorando dos Funções dos Oficiais de Ação Psicológica nas Unidades do Ultramar” referia (em l.b.) que não sendo possível, nas circunstâncias então vividas, designar-se nas unidades um oficial exclusivamente para a Ação Psicológica, ao nível do Batalhão (ou equivalente) seria o 2º Comandante e ao nível da Companhia o seu comandante, devendo este organizar uma equipa para o coadjuvar. Frisava-se, no entanto, que todos os elementos de uma unidade, desde o comandante ao soldado, tinham responsabilidades no campo da Ação Psicológica e deviam colaborar ativamente nela.

**Q4: Como estava, do ponto de vista estrutural, organizada a ação psicológica em Moçambique? Quais os meios à disposição?**

**R:** Uma das dificuldades com que os militares por vezes se deparavam na condução de operações psicológicas sobre as populações dos territórios ultramarinos afetados pela subversão, era o facto de competir à autoridade administrativa civil a administração interna e o controlo dessas populações, o que não raramente criava situações de dualidade de procedimentos e de atrito, com reflexos negativos nos resultados que se pretendia atingir, por falta de mentalização e impreparação quase geral das autoridades administrativas para este tipo de ações.

O reconhecimento da necessidade de se obter uma unidade de ação civil-militar no campo da ação psicológica levou à criação em Moçambique de uma estrutura conjunta que, no entanto, em sua opinião pecou por tardia.

Foi então criado, na dependência direta do Conselho de Defesa, um Conselho Provincial de Ação Psicológica tendo como órgão executivo central um Gabinete Provincial de Ação Psicológica, que tinha por missão organizar, dinamizar e orientar tecnicamente todo o esquema misto concebido pelo despacho conjunto.

Ao nível distrital (a então Província Ultramarina de Moçambique estava dividida em nove Distritos) e de comando de sector militar foram também instituídos e subordinados aos Conselhos Distritais de Coordenação de Defesa, Gabinetes Distritais de Ação Psicológica, sob a orientação técnica do Gabinete Provincial.

Por sua vez, as unidades e as autoridades administrativas das respetivas áreas formavam comissões locais de coordenação de ação psicológica.

Sem prejuízo das competências normais de ambos os canais de comando e direção, militar e civil, a estrutura mista de ação psicológica, baseada nos gabinetes, provincial e distritais, tinha a seu cargo a orientação e o apoio técnicos, bem como a coordenação das ações a realizar em cada um dos níveis, em conjugação de esforços. Por isso, em cada um desses gabinetes trabalhavam civis e militares para aí destacados. Dada a sua maior preparação técnica eram militares quem os dirigia.

Sob sua direção o Gabinete Provincial de Ação Psicológica (GPAP) foi estruturado em cinco secções: Informações Psicológicas, que fazia o estudo de informações e a análise de propaganda adversa; Estudo e Planeamento, que tratava do desenvolvimento da



organização ao nível provincial e respetiva coordenação e do planeamento de atividades a desenvolver com base no estudo de informações e na análise da propaganda adversa, tendo ainda agregado, em regime de tarefa, um especialista em assuntos islâmicos; Informação Pública, onde era redigida a matéria a difundir; Produção, com o núcleo de fotografia e cinema dispendo de laboratório fotográfico e tendo a seu cargo a produção e aquisição de filmes e o funcionamento das Unidades Moveis de Audio-Visual (UMAV) apetrechadas para projeção de filmes ao ar livre nas pequenas povoações, e ainda com o núcleo gráfico que providenciava a impressão, desenho e maquetização do material impresso; Administração, que englobava a secretaria, a administração de pessoal e o núcleo de contabilidade e património.

É claro que esta estrutura, recém concebida, só conheceu um desenvolvimento próximo de desejável muito tempo depois, praticamente quando já estava na parte final da sua comissão. Por exemplo, as UMAV só começaram a atuar quando estava quase de partida. Apesar disso, não se deixou de fazer o trabalho essencial desde o início, obviamente sem a sistematização que a estrutura completa permitiria, mas recorrendo a múltiplas acumulações de funções pelo pessoal existente, todo ele revelador de exemplar empenhamento.

**Q5: Como se caracterizava o TO do ponto de vista da Ação Psicológica? Quais foram as atividades desenvolvidas quer pelas NT quer pelo adversário?**

**R:** Não era possível uma caracterização genérica do TO do ponto de vista da Ação Psicológica. De acordo com as normas doutrinárias, o Estudo da Situação de Ação Psicológica incluía, como fatores, a missão do escalão que procedia ao estudo, o meio humano, o inimigo e os meios disponíveis.

No extenso território de Moçambique, a guerrilha apenas atuava nos distritos do Norte (Cabo Delgado, Niassa e, mais tarde, em Tete), pelo que as forças militares dispersas em quadrícula pelas zonas sensíveis, embora obviamente bastante mais concentradas nas zonas mais afetadas pela subversão, tinham missões específicas diferenciadas, apesar da missão genérica de contrassubversão ser a mesma.

Quanto ao meio humano do território, as suas características eram muito diversificadas fundamentalmente no plano étnico, mas também pela sua localização geográfica e modo de subsistência. Para além das minorias brancas (de origem portuguesa) e asiática (nomeadamente de origem paquistanesa e indiana) a maioria negra nativa dividia-se em quatro grandes grupos étnicos, subdivididos em cerca de vinte sub-grupos, muitos deles com bastante autonomia quanto à organização social (onde em muitos casos predominava o sistema tribal), línguas ou dialetos, tradições, crenças, superstições e mesmo quanto à atitude face à colonização portuguesa.

Tendo em consideração esta multiplicidade de fatores étnicos, o maior, menor ou mesmo nulo contacto das populações com os elementos subversivos e ainda a sua situação em relação aos meios urbanos, tudo contribuía para inviabilizar uma caracterização globalizada da situação psicológica no conjunto do TO, aconselhando, pelo contrário, que esse estudo fosse localizado, em conformidade com a situação militar da respetiva área.

A nossa principal atividade consistia em procurar distinguir na população os grupos humanos preponderantes pelo conjunto de sentimentos e de fatores comuns, inatos ou adquiridos, conscientes ou inconscientes, originando motivações suscetíveis de reações em determinado sentido e com previsível intensidade. Este complexo estudo requeria uma especialização só possível de obter em organismos cíveis ou comandos militares de alto nível. Os escalões militares executantes recebiam as conclusões do estudo na parte respeitante às suas missões no campo psicológico.



A própria atividade do inimigo no campo psicológico diferia muito, dirigindo-se preferencialmente para as populações das zonas afetadas pela subversão ativa, pois para a guerrilha a população é simultaneamente o ambiente operacional, o objetivo, o escudo e a retaguarda. Nesse sentido era indispensável considerar a sua doutrina e as respetivas técnicas de aplicação, os ataques psicológicos por ele praticados, os seus prováveis objetivos e os resultados obtidos, bem como os meios de toda a ordem que utilizava.

Esquemáticamente eram os seguintes passos do planeamento da Ação Psicológica: Definidos, em cada nível do Estudo da Situação Psicológica, os Grupos Humanos e as suas características e objetivos, eram escolhidos os temas e, em função dessas características, determinavam-se os processos a utilizar, a sua programação e o seu emprego, concretizados num Plano de Ação Psicológica de caráter mais geral, ou em planos e diretivas específicas para determinadas operações psicológicas.

**Q6: Do ponto de vista da ação psicológica, qual era o procedimento com prisioneiros de guerra?**

**R:** Não havia um procedimento definido, pelo menos ao nível dos TO, relativamente a prisioneiros de guerra porque neste tipo de conflito os combatentes inimigos, pela sua forma de atuação, raramente eram capturados e sobre esses a ação prioritária era a sua recuperação, convencendo-os que estavam melhor ao nosso lado do que no meio das matas. Até houve uma altura em que estes foram libertados para convencerem os outros a regressarem das matas. Digamos que em termos práticos esta foi uma das formas de APsic efetuada sobre o inimigo.

**Q7: Chegou a presenciar mensagens dos rebeldes, direcionadas às nossas tropas? Se sim, em que circunstâncias?**

**R:** Diretamente para as nossas tropas desconhece, no entanto, salienta que o adversário utilizava inúmeras rádios para fazer propaganda, a “Rádio Livre” é um exemplo. As rádios eram os principais meios de propaganda para influenciar a população e por conseguinte é possível que houvesse intenção de influenciar as NT.

**Q8: A APsic tinha como alvo principal a população ou também o adversário?**

**R:** O esforço da ação psicológica era exercido sobre a população, existindo contudo alguns casos de sucesso sobre o adversário. A forma de atuar em relação à população também era diferente, sendo o esforço exercido nas zonas de subversão ativa. Em zonas de guerrilha ativa onde populações, por pressão dos guerrilheiros, haviam abandonado as suas sanzalas e se refugiavam nas matas ou para lá da fronteira com a Tanzânia, era que essas populações regressassem aos seus locais de origem e, deste modo, deixassem de servir de escudo às bases da guerrilha. Em várias operações psicológicas levadas a cabo com esse objetivo, por vezes ao longo de bastante tempo, os resultados foram muito positivos.

Relativamente ao adversário, nas regiões onde havia êxito da contra-guerrilha e as populações começavam a apresentar-se, tornava-se necessária uma rápida ação psicossocial de consolidação. O exemplo mais marcante era o do distrito do Niassa, região anteriormente bastante atingida pela guerrilha e cujo grau de pacificação era notório. Foi aí que a certa altura as NT receberam a apresentação de um dirigente regional da Frelimo, antigo professor primário, de nome Kaduele. Sendo um homem já de certa idade e muito respeitado, dispôs-se a colaborar connosco no chamamento das populações da sua área para lhes proporcionar mais estabilidade, tranquilidade e apoio.

**Q9: No caso da população quais eram as Audiências Alvo?**



**R:** Não eram uniformes as missões específicas dos diversos escalões militares, condicionadas, como é natural, pela situação de maior ou menor penetração da subversão nas respetivas áreas de atuação. Com base na sua missão específica, cada escalão procedia ao estudo da situação psicológica na sua área e, pelo estudo do respetivo meio humano, definia os grupos-alvo a considerar. Estes estudos requeriam um apreciável grau de preparação em ação psicológica, pelo que, muitas vezes, eram orientados pelo escalão superior, quer quando eram feitos exclusivamente no âmbito militar, como acontecia nos sectores onde a guerrilha tinha particular atividade, quer nos outros sectores em que normalmente intervinha a estrutura civil-militar através dos gabinetes distritais e, nalguns casos, o Gabinete Provincial.

A definição dos grupos-alvo e das suas características era fundamental para a ação psicológica a desenvolver num determinado meio humano, quer se tratasse do planeamento em apoio a uma operação militar a desencadear com maior ou menor amplitude, quer se destinasse a uma ação psicológica prolongada, nos sectores em quadrícula ou nos meios urbanos e suburbanos. Apenas a título de exemplo, que, quando o meio humano a considerar assentava predominantemente num regime tribal, os respetivos “Régulos” eram, por norma, o fulcro do grupo-alvo.

**Q10: Na sua opinião, quais os principais fatores influenciadores da eficácia da ação psicológica?**

**R:** A avaliação dos resultados da Ação Psicológica no conjunto da atividade no TO não podia deixar de ter uma componente razoável de subjetivismo. Porém, no caso corrente de operações psicológicas específicas cujos objetivos requeriam determinados comportamentos por parte do meio humano a que se dirigiam, o sentido positivo ou negativo desses comportamentos constituía um dado objetivo para a avaliação dos seus resultados, ainda que, por vezes, estes se viessem a revelar lentamente. Quando, pelo contrário, os objetivos das operações psicológicas se destinavam à consolidação ou alteração de atitudes, os respetivos resultados eram já mais dificilmente avaliados com objetividade, a não ser a longo prazo.

Quando, por exemplo, se obtinha a apresentação de um elemento preponderante da estrutura subversiva por desentendimentos internos – e foram vários os casos ocorridos - e o mesmo se dispunha a colaborar na nossa ação psicológica, conseguiram-se resultados francamente positivos com o regresso de populações até então controladas pela guerrilha na Tanzânia, junto à fronteira, bem como um acentuado grau de pacificação nas áreas adjacentes, nomeadamente no distrito do Niassa.

Outro exemplo de avaliação de resultados de ações psicológicas, por vezes prolongadas, consistiu em vários regulados do Niassa Sul terem eles próprios assumido a responsabilidade da defesa das suas terras contra as incursões da Frelimo, recebendo para isso, armas do Governo e organizando um sistema de autodefesa.

Em termos gerais e como avaliação positiva do clima psicológico vivido na grande maioria do território moçambicano, importa referir que durante os vários anos de guerra de contraguerrilha, não se registou um único atentado ou qualquer outra ação violenta nas cidades e até em centros urbanos de menor dimensão, fora dos distritos que no norte confinavam com a Tanzânia, onde o comando da subversão estava implantado.

Quanto à eficácia da Ação Psicológica desenvolvida pelos vários escalões em todo o Território Nacional há que distinguir dois níveis de atuação: o plano operacional e o plano político.

No plano operacional, quer em Moçambique quer nos outros dois TO (Angola e Guiné), o que estava em causa como objetivo fundamental no domínio psicológico era a conservação ou a reconquista do apoio das populações afetadas em maior ou menor grau pela subversão



ou suscetíveis de o virem a ser. Elas constituíam para a guerrilha o ambiente operacional, o escudo, a retaguarda e o objetivo.

Não obstante se terem conhecido, ao longo dos anos de luta, alguns comportamentos negativos, prejudiciais à conduta da nossa ação psicológica, o esforço dominante nesta área de atuação, nos vários escalões das nossas forças, foi muito positivo com resultados globalmente apreciáveis e nalguns casos até excelentes. Para isso muito contribuiu a conjugação das ações psicológica e social levada a cabo pela presença atuante das unidades militares, responsável, especialmente nas zonas rurais, mesmo as mais remotas, por um nível de desenvolvimento e de progresso social nunca até aí atingido, o qual depois e infelizmente se veio a degradar.

No plano político, porém, uma estratégia desajustada da realidade, caracterizada por um intransigente imobilismo ao longo de anos de uma guerra que a História recente já ensinara não poder ser vencida só por meios militares, foi tornando a ação psicológica, especialmente a dos altos escalões que glosava obrigatoriamente a doutrina oficial do Governo, cada vez menos atrativa, quer para as nossas tropas quer para a sociedade portuguesa em geral. Com o passar dos anos este desajustamento foi-se agravando, tanto no seio da sociedade civil como no meio militar. A lassidão entre os militares começou a tomar forma, misturada com um sentimento de injustiça por sentirem estar a ser implicitamente usados perante o país como bodes expiatórios pelo arrastar da situação. Foi este estado de espírito, em progressivo agravamento, que levou ao 25 de Abril.

**Q11: Considera que existem grandes diferenças entre a aplicação do conceito de ação psicológica posto em prática no TO de Moçambique e o conceito de operação psicológica aplicado aos dias de hoje? Quais?**

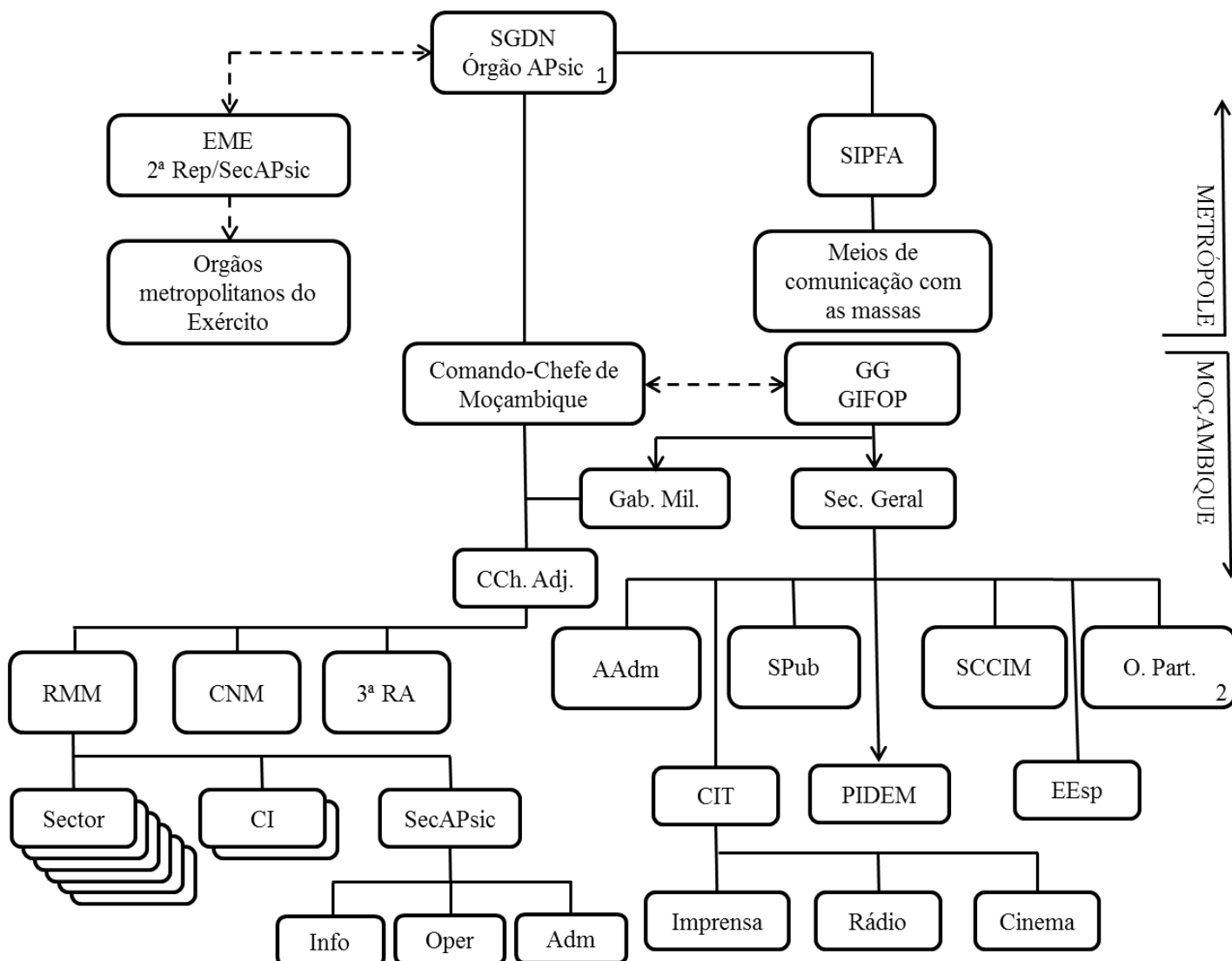
**R:** Referiu não ser, certamente, a pessoa indicada para emitir uma opinião abalizada sobre a questão que lhe foi colocada pelo seu fraco conhecimento sobre a realidade atual dos vários TO, limitado que está às notícias fragmentárias que vão sendo divulgadas pela comunicação social. Em termos políticos e estratégicos, diferenças flagrantes em relação à situação de guerra subversiva vivida em Moçambique, julga serem evidentes.

Mas como o que temos vindo a tratar diz respeito essencialmente a atuações psicológicas e tendo conhecimento dos principais programas das PSYOPS no Afeganistão, é de opinião que, neste campo, os princípios básicos de atuação, o planeamento, os estudos de situação psicológica e os consequentes planos e diretivas, com naturais diferenças de terminologia doutrinária, acabam por apresentar reais semelhanças nos procedimentos concretos.

Um aspeto que considera especialmente relevante e comum em ambos os casos: A importância fulcral de uma atuação psicológica, criteriosa e bem fundamentada, sobre as populações, atenta às suas peculiares características.



Anexo D – Articulação dos meios de APsic na RMM (Diretiva APsic n.º 01/68)



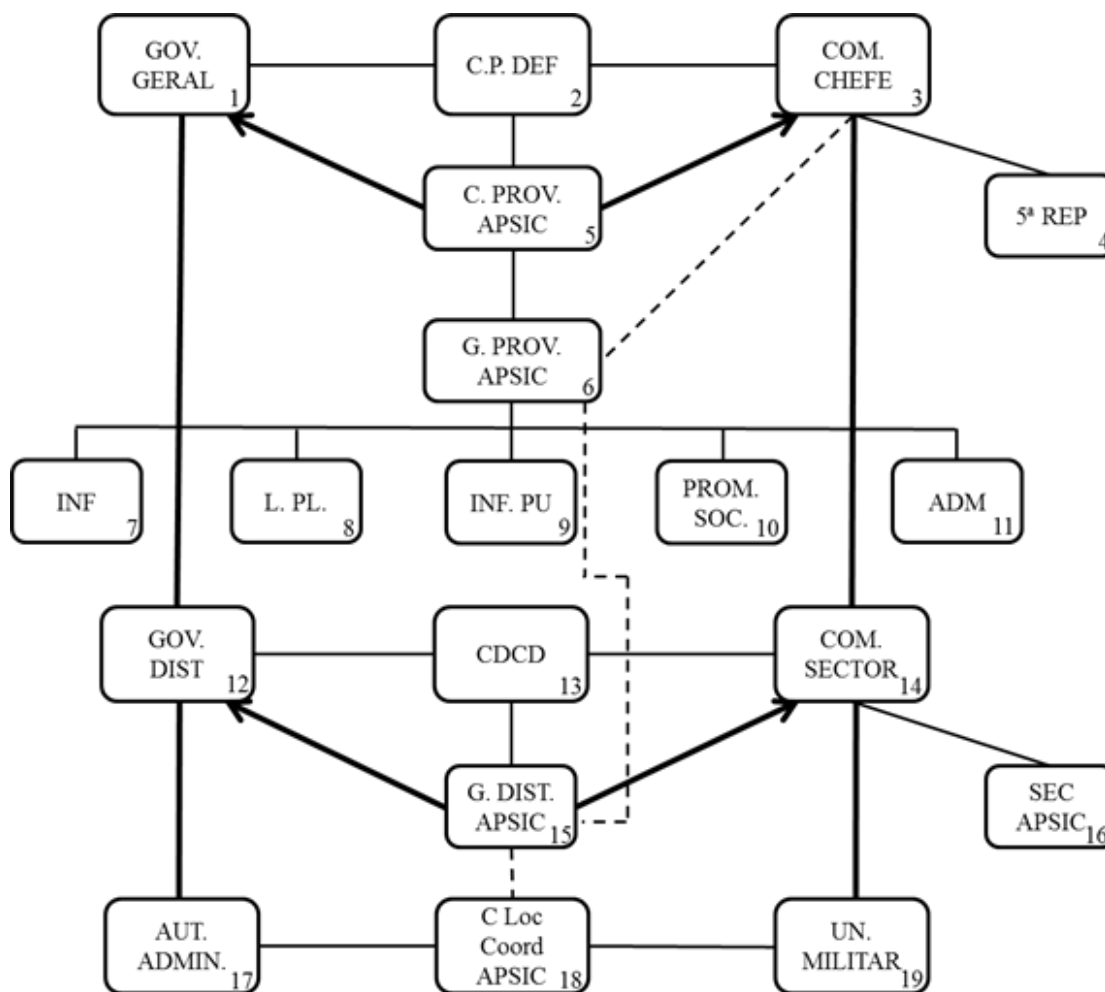
1 – Chefiado por um Oficial General

2 – Organismos Particulares, Desportivos, Culturais, etc

Fonte: (CECA, 2012, p. 108)



### Anexo E – Organigrama da Estrutura da APsic em Moçambique



Fonte: (CECA, 2012, p. 112)

#### Legenda

----- Canal Técnico de Coordenação

\_\_\_\_\_ Canal de Comando

- |  |   |
|--|---|
| 1. Governo Geral                       | 12. Governo de Distrito                         |
| 2. Conselho Provincial de Defesa       | 13. Conselho Distrital de Coordenação da Defesa |
| 3. Comando Chefe                       | 14. Comando de Sector                           |
| 4. 5ª Repartição do Comando Chefe      | 15. Gabinete Distrital de APsic                 |
| 5. Conselho Provincial de APsic        | 16. Secção de APsic do Comando de Sector        |
| 6. Gabinete Provincial de APsic        | 17. Autoridade Administrativa                   |
| 7. Serviço de Informações Psicológicas | 18. Comissão Local de Coordenação de APsic      |
| 8. Serviço de Estudos e Planeamento    | 19. Unidade Militar                             |
| 9. Serviços de Informação Pública      |   |
| 10. Serviço de Promoção Social         |   |
| 11. Serviço Administrativo             |   |



## **Anexo F – Introdução da Diretiva Nacional N.º1/70**

1. Julga-se de toda a conveniência, no momento presente e na perspectiva dos eventos que teremos de enfrentar nos próximos anos, a formulação de uma diretiva nacional de ação psicológica. Mas o estudo que poderia levar, com segurança, a formular essa diretiva exigiria, como condições básicas:
  - órgãos especializados de Ação Psicológica;
  - órgãos de apoio que fornecessem dados estatísticos, sociológicos, psicológicos, etnográficos, etc., além de informações sobre as correntes ou simples tendências da opinião pública;
  - tempo de elaboração suficiente (nos EUA, o planeamento anual, já com base numa diretiva a longo prazo, exige quatro meses de trabalho);
  - informação segura sobre o inimigo.
2. O projeto que se apresenta não se apoia em nenhuma das condições referidas. E é por demais evidente que a elaboração de um documento deste tipo e dos consequentes planeamentos que visem a sua execução não podem passar de tentativas de amadores, embora entusiastas, enquanto esta Comissão não tiver o apoio de um órgão técnico de Ação Psicológica. Por outro lado, a economia de esforços intelectuais na conceção de “meios de suporte” e na sua materialização exige um órgão executivo centralizado (possivelmente dependente do órgão técnico) para apoio da Ação Psicológica em normais condições de custo e eficácia. Com estes dois órgãos se articulariam órgãos idênticos mas de menores dimensões em todos os ministérios executantes.
3. A ação a desenvolver depende, naturalmente, dos meios materiais disponíveis e da capacidade de os utilizar com eficácia.

Sabe-se que o mundo comunista investe 3 a 5 dólares “per capita” na agressão psicológica ao mundo ocidental e que nos EUA, para o quinquénio de 1967/72, além de 17 satélites e de 250 estações-relais, reservaram 15 milhões de contos só para despesas com os órgãos centrais que se ocupam da guerra psicológica.

Em comparação com estes números e perante as ações que temos de enfrentar não seria exagero investir 3\$00 “per capita” nesta frente de batalha já que ela condiciona o êxito dos combates a travar nas outras frentes. Atendendo porém à falta de estruturas adequadas e de uma experiência válida neste campo de ação, pensa-se que, se fosse possível dispor de 30 mil contos no próximo ano, já algo



significativo poderia realizar-se em execução do plano que superiormente vier a ser aprovado.



## Anexo G - Exemplos de Cartazes, Panfletos e Marcas de Presença

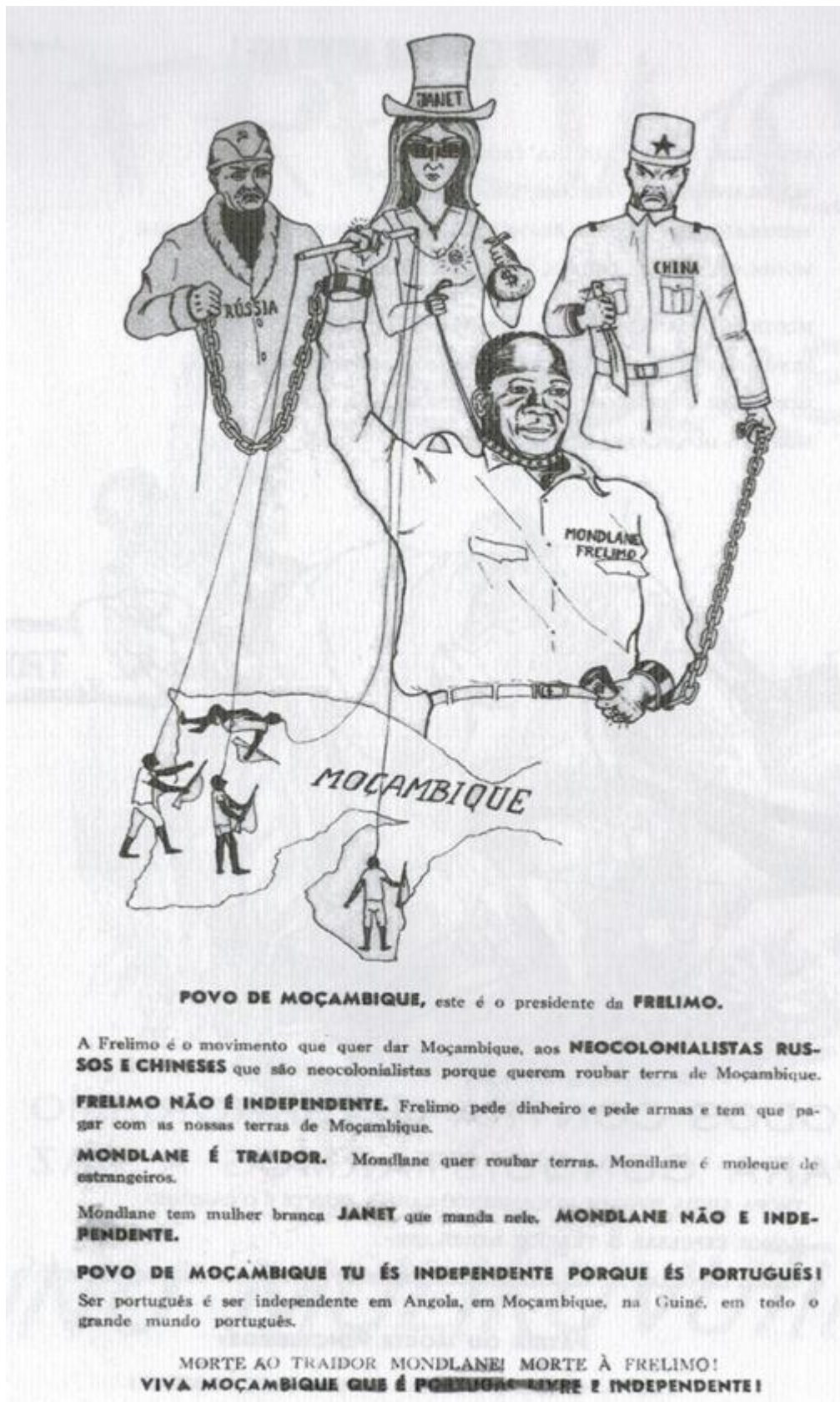


Figura 1- Cartazes

Fonte: (CECA, 2012, p. 193)

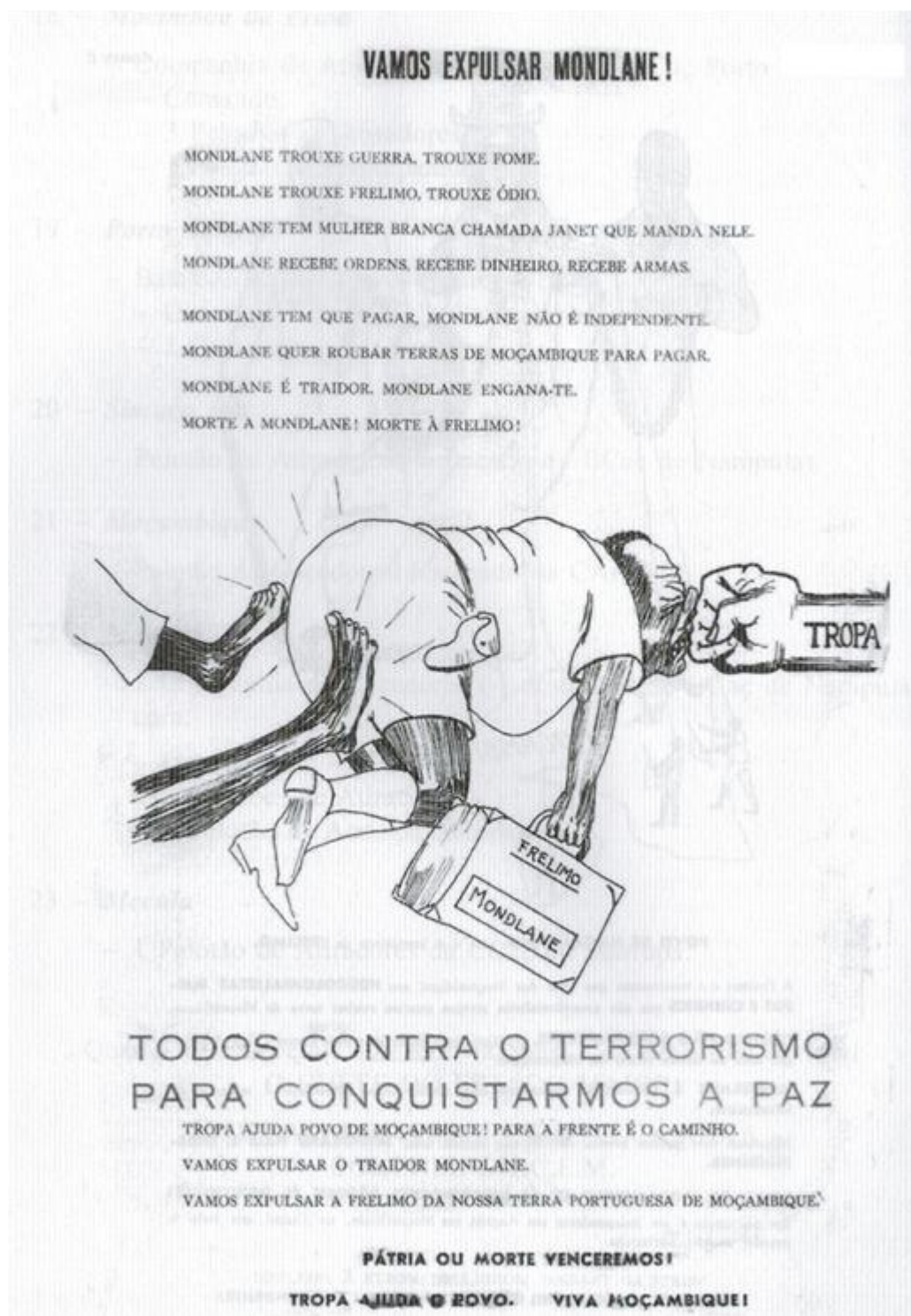
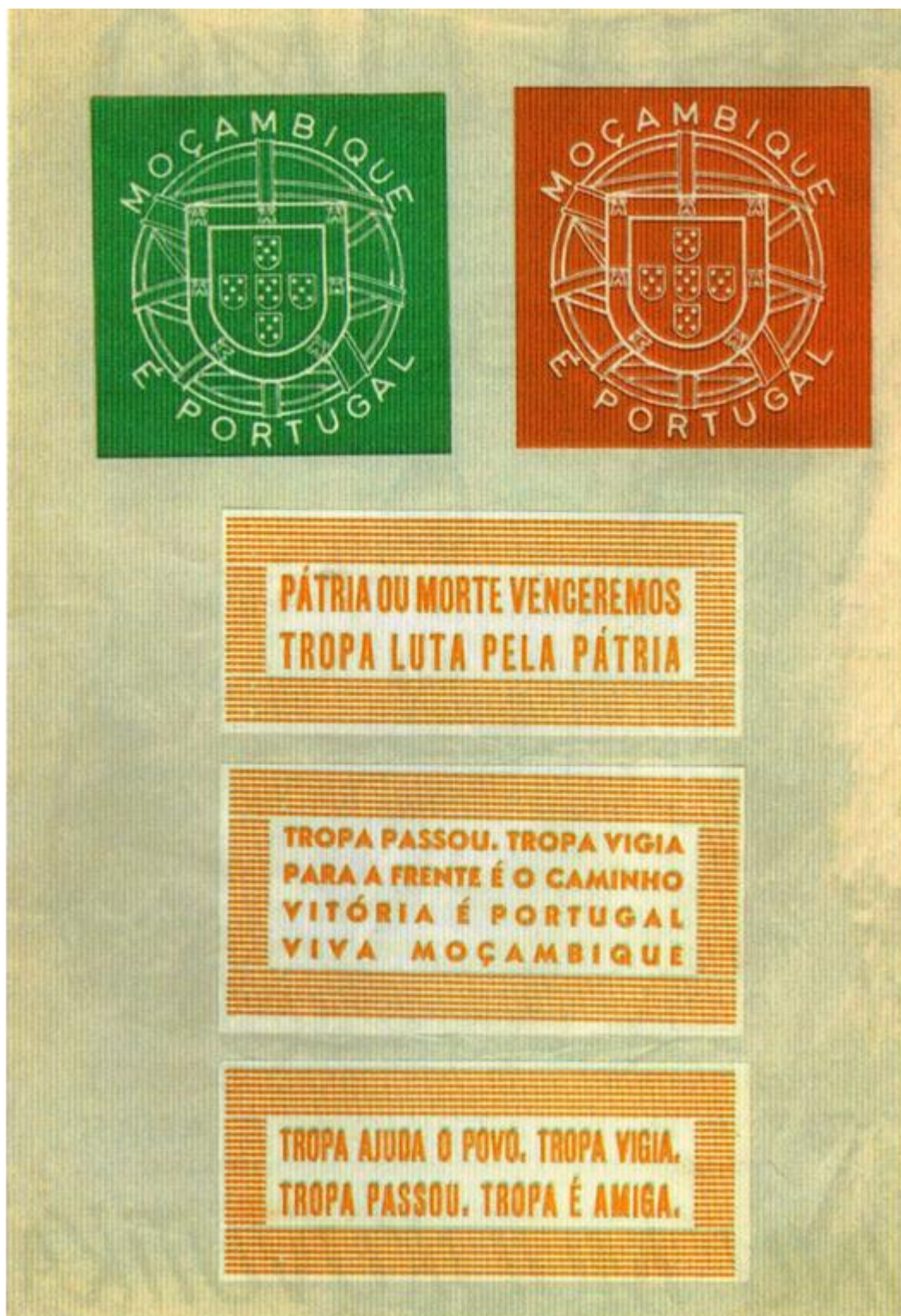


Figura 2 – Panfletos

Fonte: (CECA, 2012, p. 194)



**Figura 3 – Marcas de Presença**

**Fonte:** (CECA, 2012, p. 196)