

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

Ten Cel Inf **NILTON DINIZ RODRIGUES**

**A Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro: A
mudança do perfil das Operações Psicológicas, sua
integração com o Sistema de Comunicação Social e os
interesses da Força.**



Rio de Janeiro
2013

Ten Cel Inf **NILTON** DINIZ RODRIGUES

**A Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro: A
mudança do perfil das Operações Psicológicas, sua
integração com o Sistema de Comunicação Social e os
interesses da Força.**

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

Orientador: Marcelo Medeiros Coelho de Souza

Rio de Janeiro
2013

S 574 Rodrigues, Nilton Diniz.

A Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro: A mudança do perfil das Operações Psicológicas, sua integração com o Sistema de Comunicação Social e os interesses da Força. – 2013.

___ f. : il ; ___ cm.

Dissertação (Mestrado) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2013.

Bibliografia: f. ___-___.

1. Comunicação Estratégica. 2. Operações Psicológicas. 3. Comunicação Social. 3. Operações Especiais. I. Título.

Ten Cel Inf **NILTON** DINIZ RODRIGUES

**A Comunicação Estratégica no Exército Brasileiro: A
mudança do perfil das Operações Psicológicas, sua
integração com o Sistema de Comunicação Social e os
interesses da Força.**

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

Aprovado em __ de _____ de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo Medeiros Coelho de Souza - Orientador

Prof. Dr Celso Corrêa Pinto de Castro - Integrante

Profa. Dra. Ariela Diniz Cordeiro Leske - Integrante

À minha família, toda ela.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Marcelo Medeiros e à Professora Débora Diniz, obrigado pela disponibilidade, sabedoria e paciência em ajudar. Conduzir esse trabalho sem a dedicação de vocês não seria possível.

Aos meus professores de mestrado, que conseguiram abrir novos horizontes e colocar importantes conhecimentos sobre a minha própria profissão, permitindo que eu siga meu caminho com a certeza de estar ainda mais preparado.

EPÍGRAFE

“Quem não vive para servir, não serve para viver.” (frase que, em 1982, estampava o pavilhão de comando do 59º Batalhão de Infantaria Motorizado)

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar a integração das operações psicológicas ao Sistema de Comunicação Social do Exército Brasileiro. Trata-se de um estudo cuja unidade de análise é o ramo das operações de informação, mais precisamente o campo da comunicação estratégica. Baseia-se em levantamentos documentais e entrevistas com militares do Brasil e exterior. É um estudo de amplitude nacional, com o uso de referências internacionais, de natureza quantitativa e qualitativa, com pesquisa em arquivos permanentes e entrevistas dentro e fora da Instituição. Os objetivos específicos do pesquisa foram: 1. Traçar um panorama das Operações Psicológicas antes e depois dos incidentes em Mogadíscio; 2. Descrever a forma de emprego das Operações Psicológicas do Exército Brasileiro; 3. Demonstrar que a mudança do perfil dessas Operações Psicológicas é uma real necessidade para se atingir os interesses da Força; 4. Levantar os aspectos positivos e negativos de uma integração das Operações Psicológicas ao Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx); 5. Identificar o setor do Exército mais adequado para realizar essa integração; e 6. Avaliar o impacto de uma integração sistêmica entre a Comunicação Social e as Operações Psicológicas nos interesses do Exército Brasileiro. O estudo teve um caráter quantitativo e qualitativo, utilizou técnicas sequenciais e simultâneas e foi dividido em três etapas. Na primeira, baseado em um método descritivo e uma pesquisa bibliográfica, as Operações Psicológicas do Brasil foram enquadradas dentro de um contexto histórico internacional e sua atuação no País foi confrontada com a forma de aplicação desse instrumento nos Estados Unidos da América. Na segunda etapa foram identificados os aspectos que precisam ser alterados nas Operações Psicológicas para viabilizar a sua integração com a Comunicação Social. Nessa fase foram elaboradas uma série pesquisas e entrevistas com militares de alta patente e com civis do meio empresarial. Na terceira etapa, por meio de uma análise comparativa entre os órgãos de assessoramento direto e imediato e o Comando de Operações Terrestres, o trabalho identificou qual é o setor do Exército mais adequado para proporcionar essa integração, interpretando e consolidando todos os dados colhidos e concluindo sobre os possíveis benefícios dessa proposta para a sistematização de uma comunicação estratégica. A hipótese de pesquisa que vai nortear as três fases é de que uma mudança no perfil das Operações

Psicológicas viabilizaria sua integração ao Sistema de Comunicação Social do Exército em seu nível Estratégico. Essa integração propiciaria ferramentas para que se atinja de forma mais eficiente os interesses da Força e, com isso, se obtenha uma conseqüente ampliação da mentalidade de Defesa no Brasil. Um produto secundário desse projeto, porém não menos importante, foi o de mostrar a importância das Ciências Sociais para o preparo e emprego da instituição, capacitando melhor os Soldados da Força para entender novas culturas e assim conquistar o apoio da população, elemento fundamental para a vitória no combate moderno.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica, Operação de Informação, Operações Psicológicas; Comunicação Social.

ABSTRACT

This research aims to analyze the General integration of psychological operations to the system of public affairs of the Brazilian Army. This is a study whose unit of analysis is the branch of information operations, more precisely the field of strategic communication. Is based on documentary surveys and interviews with Brazilians and foreigners militaries. Is a study of national range, with the use of international references, quantitative and qualitative in nature, with research in permanent files and interviews inside and outside the Army. The specific objectives of the research were: 1. draw a panorama of psychological operations before and after the incidents in Mogadishu; 2. Describe the form of employment of psychological operations of the Brazilian Army; 3. Demonstrate that changing the profile of these psychological operations is a real necessity in order to achieve the interests of the Force; 4. lift the positive and negative aspects of an integration of psychological operations to the Army's Public Affairs System (SISCOMSEx); 5. Identify the army sector best suited to accomplish this integration; and 6. Assess the impact of a systemic integration among the media and Psychological operations in the interests of the Brazilian Army. The study had a quantitative and qualitative character, used sequential and simultaneous techniques and was divided into three stages. In the first, based on a descriptive method and a bibliographical research, Psychological operations of Brazil were framed within a historical context and its international operations in the Country was confronted with the application of this instrument in the United States of America. In the second stage were identified aspects that need to be changed in the psychological operations to achieve their integration with Social media. At that point were elaborated a series research and interviews with high-ranking military and civilian businessmen. In the third step, through a comparative analysis between the direct and immediate advice bodies and Terrestrial operations command, the work has identified what's Army sector best suited to provide this integration, interpreting and consolidating all data collected and concluding about the possible benefits of this proposal for the systematization of strategic communication. The hypothesis of research that will guide the three phases is that a change in the profile of the psychological operations would allow their integration into the Army's Social Communication System in its Strategic level. This integration would provide tools for achieving more efficiently the interests of strength and, with it, a consequent

expansion of Defense mentality in Brazil. A by-product of this project, but no less important, was to show the importance of the social sciences for the preparation and use of the institution, enabling better Force soldiers to understand new cultures and thus win the support of the population, essential element for victory in modern combat.

Keywords: Strategic Communication, Information Operations, Psychological Operations, Public Affairs.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Entrevistas	68
------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Histórico comparativo dos gastos de defesa do Brasil e dos EUA	94
Gráfico 2	- Percepção de prioridade dos projetos estratégicos do Exército	114
Gráfico 3	- Previsão dos PLOA para os programas de preparo e emprego	115
Gráfico 4	- Previsão dos PLOA para os programas de reaparelhamento e adequação	115
Gráfico 5	- Previsão dos PLOA para os programas de “tecnologia de uso”	116
Gráfico 6	- Previsão dos PLOA para os programas de “Ensino Profissional”	116
Gráfico 7	- Participação no somatório dos orçamentos para os programas selecionados	117
Gráfico 8	- Percentual de adestramentos conjuntos segundo as HE	117
Gráfico 9	- Relação entre ações humanitárias e ações operativas	127
Gráfico 10	- Relação entre segurança, ações cinéticas, humanitárias e de desenvolvimento	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Funções integrantes do Sistema de Comunicação Social do Exército	45
Figura 2	- Infográfico do desdobramento das Forças Armadas dos EUA pelo mundo	93
Figura 3	- Gradação da aceitabilidade do uso de fraudes ou engodos	105
Figura 4	- Espectro dos conflitos	107
Figura 5	- Life-cycle of conflict	108
Figura 6	- Organização de uma célula de Op Info	125
Figura 7	- Modelo esquemático de operações de informações pelo Exército Brasileiro	127

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 O PROBLEMA	20
1.2 OBJETIVOS	23
1.3 HIPÓTESE	23
1.4 QUESTÕES DE ESTUDO	23
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	26
1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO	30
2.1 O INÍCIO DOS TRABALHOS	30
2.2 A BASE DOCUMENTAL	34
2.3 A PRODUÇÃO ACADÊMICA NO BRASIL	36
2.4 AS REFERÊNCIAS DOUTRINÁRIAS DO EXTERIOR	39
2.5 A PRODUÇÃO ACADÊMICA MILITAR E CIVIL DO EXTERIOR	44
2.6 A PESQUISA DE CAMPO	50
2.6 TRAZENDO PARA O BRASIL	47
3 METODOLOGIA	52
3.1 TIPO DE PESQUISA	52
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	52
3.3 COLETA DE DADOS	54
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	56
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	57
4 100 ANOS DE GUERRA DA INFORMAÇÃO NOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA	59
4.1 O COMMITTEE ON PUBLIC INFORMATION	61
4.2 O CRISÂNTEMO E A ESPADA	63
4.3 A GUERRA DE IDEOLOGIAS	66
4.4 CORAÇÕES E MENTES	67
4.5 A GUERRA NA SALA DE ESTAR	70
4.6 EFEITO CNN	71
4.7 A SEGUNDA GUERRA DA INFORMAÇÃO	73
4.8 A GUERRA GLOBAL CONTRA O TERROR	75
4.9 CONCLUSÃO	79

5 O AMBIENTE INFORMACIONAL	81
5.2 O BRASIL EM COMPARAÇÃO COM OS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA ...	85
5.3 O CABO-DE-GUERRA INFORMACIONAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO	89
5.3.1 A Memória 31	89
5.3.2 O grupo de trabalho Com Soc X Op Psc	91
5.3.3 As operações de informação como integrador.....	95
5.4 CONCLUSÕES.....	100
6 O EXÉRCITO E A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	102
6.1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CAMPO INSTITUCIONAL.....	102
6.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CAMPO OPERATIVO.....	112
6.3 CONCLUSÕES	123
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
NOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA	81
REFERÊNCIAS	128

1 INTRODUÇÃO

O Brasil vem revisando suas políticas militares para adequá-las a suas metas de longo prazo. Entre essas mudanças estão adaptações aos atuais contextos institucionais e político do país, sua crescente relevância no cenário interacional e às novas características dos conflitos armados em todo o mundo. Em função disso, tem crescido a relevância da comunicação social como determinante da atuação das forças armadas. Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar a integração das operações psicológicas no Sistema de Comunicação Social do Exército Brasileiro. Essa análise é usada ainda para formular recomendações de mudança no perfil das Operações Psicológicas do Exército Brasileiro para permitir sua integração ao Sistema de Comunicação Social, permitindo estabelecer uma comunicação estratégica adequada para que o Exército desempenhe suas funções.

O Exército Brasileiro encontra-se em um amplo processo de transformação que visa atingir, por volta de 2030, o patamar técnico-profissional de uma Força desenvolvida e compatível com o protagonismo que se projeta para o Brasil no cenário internacional. Esse processo busca introduzir mudanças que permitam sair de uma Instituição própria do conflito industrial e de 3ª Geração, para um Exército da era do conhecimento e de 4ª Geração preparado para as constantes mutações da Arte da Guerra.^{1, 2}

Com o respaldo da Estratégia Nacional de Defesa, o Exército Brasileiro elencou os campos de ação que serão trabalhados para se atingir esses objetivos. Essas ações constam dos planejamentos da Estratégia Braço Forte, do PROFORÇA e das Diretrizes do Comandante do Exército de 2011 a 2014. Cabe destacar que a Estratégia Braço-Forte prevê um investimento na ordem de 150 bilhões de reais até 2030, ou seja, uma média de 7,5 bilhões de reais por ano. Contudo, um questionamento que surge é de como serão garantidos os devidos aportes de

¹ “Os planos que nos cabem desenvolver e implementar visam, acima de tudo, à estrutura do Exército para 2030, ou seja, estaremos concebendo o Exército do qual fará parte a atual juventude militar brasileira, e que, com certeza, conterà a Força Terrestre de um Brasil potência.”

² A guerra de 3ª Geração é a que se utiliza de táticas para contornar o inimigo para fazê-lo entrar em colapso da retaguarda para a frente. A Guerra de 4ª Geração é a que caracteriza o inimigo não Estatal – William S. Lind, Coronel Keith Nightengale, Capitão John F. Schmitt, Coronel Joseph W. Sutton, Tenente-Coronel Gary I. Wilson no artigo “*The Changing Face of War: Into the Fourth Generation*”, *Marine Corps Gazette*, outubro de 1989.

recursos governamentais para a consecução dos Vetores de Transformação e para os Projetos Estratégicos prioritários da Força.^{3, 4, 5}

Atualmente, o Exército modificou os nomes de suas estratégias e a transformação se processa com base em sete projetos estratégicos. Independente dos nomes, com um custo de tal monta a pergunta que deve ser feita é se a opinião pública brasileira quer alocar esse volume orçamentário em Defesa. Na ótica dos gestores de recursos públicos que lutam por votos a cada eleição, os problemas diários do cidadão, tais como saúde e educação, provavelmente seriam mais importantes do que a “defesa da Pátria, a garantia dos Poderes Constitucionais, a Lei e a Ordem”.⁶

Uma das formas de viabilizar a execução destes projetos seria aprimorar a mentalidade de Defesa existente no povo brasileiro, mais precisamente em gestores e formadores de opinião, conscientizando a todos de que o investimento na área é algo urgente e fundamental para a garantia do crescimento sustentável do Brasil.⁷

No Exército Brasileiro, o trabalho de tentar construir uma mentalidade voltada para a área de Defesa na sociedade é realizado pelo Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx). Esse sistema planeja e executa ações junto aos públicos-alvo da Força, atuando nos setores das relações públicas, informações públicas e divulgação institucional. Entretanto, a interação da Força com seus diversos públicos-alvo não se faz apenas por intermédio da Comunicação Social. As Operações Psicológicas constituem o outro ramo da Força que também faz esse tipo de ligação.^{8, 9}

³ PROFORÇA: Projeto de Força que determina o conjunto de ações estratégicas que conduzirão o Exército pelo Processo de Transformação. Brasília (2012)

⁴ Os Vetores de Transformação são Doutrina; Preparo e Emprego; Educação e Cultura; Gestão de Recursos Humanos; Gestão Corrente e Estratégica; C&T e Modernização do Material; e Logística – O Processo de Transformação do Exército p.31.

⁵ Os Macroprojetos listados como prioritários nas Diretrizes do Comandante da Força, 2011-2014, p.8, são: Necessidades Emergenciais de Reacomodamento; Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras (SISFRON); Viatura Blindada de Rodas (Guarani); Defesa Antiaérea; e a Brigada Braço Forte.

⁶ Constituição Federal / 1988 – Art 142º: Atribuição das Forças Armadas.

⁷ Política de Defesa Nacional, item 6 - Orientações Estratégicas, subitem 6.20 “O desenvolvimento de mentalidade de defesa no seio da sociedade brasileira é fundamental para sensibilizá-la acerca da importância das questões que envolvam ameaças à soberania, aos interesses nacionais e à integridade territorial do País.”

⁸ “Operações Psicológicas é o conjunto de ações de qualquer natureza, destinadas a influir nas emoções, nas atitudes e nas opiniões de um grupo social, com a finalidade de obter comportamentos predeterminados.” Manual de Campanha C45-4, Operações Psicológicas, p.4 (1999)

⁹ Comunicação Social é “o processo pelo qual se busca aperfeiçoar o relacionamento entre os homens, quer como indivíduos, quer como integrantes de um grupo social. A valorização da Comunicação Social implica em estimular um crescente nível de participação e aumentar, em cada

Existem diferenças entre os dois setores, que vão desde a doutrina de emprego até aos métodos e aos campos das Ciências Humanas e Sociais que cada um deles aplica. Nos próximos capítulos, essa distinção ficará clara. Contudo, a atividade de Operações Psicológicas suscita ações destinadas a “influir nas atitudes e nas opiniões de um grupo social” que, muitas vezes, a colocam em um campo sombrio da atividade militar, transitando entre a legitimidade e a clandestinidade.¹⁰

O emprego de Operações Psicológicas como instrumento de guerra ou de política tem uma forte ligação com a propaganda de Goebels na Alemanha da Segunda Grande Guerra. Desde então, a entrada de ramos da Comunicação Social, como o jornalismo na Guerra do Vietnã, promoveram mudanças importantes no equilíbrio de poder e na aplicação da Arte da Guerra. Nos últimos vinte anos, porém, o ambiente informacional sofreu importantes modificações e as ferramentas para se operar nesse ambiente precisam ser atualizadas, modificadas ou mesmo introduzidas.

Atualmente, incidentes como os ocorridos em Mogadíscio, onde um general tribal e uma câmera de 600 dólares promoveram a expulsão da elite militar estadunidense do chifre da África em 1993, não causam mais espanto e as explicações começam a sair dos meios acadêmicos e entrar nos mais diversos espaços de batalha pelo mundo.¹¹

Eventos como os da prisão de Abu Ghraib em 2004, servem como pontos de inflexão para a aplicação das Ciências Militares, modificando táticas, técnicas e procedimentos que antes se pensavam dogmáticos. Na ocasião, imagens de torturas e tratamentos inumanos praticados contra prisioneiros oriundos da “Guerra ao Terror” foram divulgadas pela rede de televisão CBS e pela revista *The New Yorker*, deflagrando uma intensa discussão sobre o que era procedimento operacional padrão e o que eram, de fato, violações ao Direito Internacional Humanitário e ao Direito Internacional do Conflito Armado.¹²

Na época, além das óbvias cenas de tortura que foram veiculadas, técnicas de Operações Psicológicas que foram usadas para retirar informações de prisioneiros,

um, o sentimento de responsabilidade em relação à Instituição a que pertence”. Manual de Campanha C45-1, Comunicação Social, p.1-5 (2009).

¹⁰ Manual de Campanha C 45-4, Operações Psicológicas, p.1-4

¹¹ ARMISTEAD, Leigh. Information Operations: Warfare and The Hard Reality of the Soft Power. Washington, D.C. Brassey's, Inc, 2004. p.16.

¹² Termo usado pelo governo de George W. Bush para descrever o inimigo difuso e não-estatal que os norte-americanos passaram a se confrontar após os ataques ao World Trade Center em 11 de setembro de 2001.

tais como as privações sensoriais, tornaram-se de conhecimento público e algumas foram tratadas pelo governo dos Estados Unidos da América como procedimentos-padrão de interrogatório.

Essa discussão avançou. Nos últimos anos, o Reino Unido e os Estados Unidos modificaram os nomes de seus ramos de Operações Psicológicas com o intuito, juntamente com outras medidas, de afastar a má receptividade que a atividade estava recebendo de diversos setores da sociedade e até mesmo nas Forças Armadas.¹³

Os Estados Unidos proíbem o uso de Operações Psicológicas dentro de seu território ou mesmo que elas sejam direcionadas para os seus cidadãos. Entretanto, a instrução 1300.18 / 2008 do Departamento de Defesa estadunidense regula limites para a produção de imagens por parte da mídia e afirma ser proibida a cobertura jornalística quando da chegada ou partida de mortos da Base Aérea de Dover. Por outro lado, mortos e feridos iraquianos, afegãos ou terroristas, sem considerar do cenário de vida de cada um, aparecem sem restrições em qualquer horário e para qualquer tipo de público. Este projeto de pesquisa não tem a pretensão de emitir um juízo de qualquer natureza sobre esses fatos. No entanto, é inegável que tais atitudes são ações de Operações Psicológicas que visam obter o apoio da opinião pública, anular os comportamentos contrários às decisões do Estado ou mesmo reduzir a vontade de lutar de seus oponentes.^{14, 15}

No Brasil, o campo das Operações Psicológicas não é recente. Até 2004, apenas as tropas de Forças Especiais realizavam treinamentos sistemáticos sobre suas técnicas de emprego. A partir daquele ano foi criado um Destacamento de Operações Psicológicas na Brigada de Operações Especiais e, em 2012, esse destacamento foi elevado à condição de Batalhão.^{16, 17}

¹³ Os EUA passaram a chamar as Op Psc de MISO (Military Information Support Operations), Air Force Instruction 10-702 de 07 de junho de 2011 e antes disso, a Grã Bretanha passou a chamar o 15º Psychological Operations Group de 15º Information Support Group.

¹⁴ Smith-Mundt's Act (1948).

¹⁵ *"There will be no arrival ceremonies for, or any media coverage of, deceased personnel returning to or departing from the Dover Port Mortuary, including interim stops, enroute to the point of final destination in the transfer of remains, without written approval of Office of the Assistant Secretary of Defense for Public Affairs (OASD(PA))."* – Instrução 1300.18, Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América, 8 de janeiro de 2008, p.4.

¹⁶ Tropa vocacionada para o emprego com Forças Irregulares, ações de comandos de pequena envergadura, contra-terrorismo, operações psicológicas, etc.

¹⁷ Um destacamento no Exército Brasileiro é uma fração de efetivo variado, mas que normalmente refere-se a pequenos efetivos sob o comando de um Capitão ou Major. Um Batalhão é uma fração que, via de regra, é comandada por um Tenente-Coronel ou Coronel.

A doutrina militar brasileira de Operações Psicológicas e de Comunicação Social recebe influências do modelo estadunidense. A proximidade política entre os dois países, o emprego aliado na Segunda Guerra Mundial e todo o campo diplomático e comercial que envolvem as duas nações reflete-se na forma de aplicar a Arte da Guerra.

Em contrapartida, os acordos e protocolos internacionais dos quais o Brasil participa, a realidade histórica e cultural do povo brasileiro, além das missões que a Nação atribui aos seus militares, não permitem que a doutrina seja puramente uma importação daquilo que é praticado pelas Forças Armadas estadunidenses.

Hoje, o manual de campanha C 45-4, Operações Psicológicas (1999), prescreve que “as Op Psc são parte integrante da Comunicação Social, assim como as Relações Públicas e as Informações Públicas”. Entretanto no manual de campanha C 45-1, Comunicação Social (2009), consta que as suas atividades são as “Relações Públicas, Informações Públicas e Divulgação Institucional”, não fazendo referências às Operações Psicológicas. Conclui-se que há um visível descompasso doutrinário entre esses dois documentos.^{18, 19}

Alguns estudos sobre a integração da Comunicação Social e das Operações Psicológicas já foram efetuados, destacando-se a dissertação de mestrado “Integração do Sistema psicológico com a comunicação social: uma proposta” (2006), no qual o autor concluiu que o Gabinete do Comandante do Exército seria o local mais adequado para desenvolver esse processo. Além disso, a partir de 2012, o Comando de Operações Terrestres tem trabalhado para viabilizar um Comando de Informação, o qual seria composto pela Comunicação Social, pelas Operações Psicológicas e pelo Sistema de Inteligência do Exército, dentre outros.²⁰

Entretanto, o presente trabalho mostrará que falta uma componente nessa equação, a comunicação estratégica. Pouco servem componentes táticas e operacionais de emprego se a Força não dispõe de um instrumento estratégico integrador que possa balizar o rumo a ser tomado na guerra da informação.

No campo prático, a Operação Arcanjo se desdobrou nos complexos de favelas do Alemão e da Penha no Rio de Janeiro, aplicando uma integração da Comunicação Social, Operações Psicológicas e de Assuntos Cíveis, sob o formato de

¹⁸ C 45-1 p.2-10

¹⁹ C 45-4 p.1-2

²⁰ Chiesa, Marcelo Maia. Integração do Sistema psicológico com a comunicação social: uma proposta. Exército Brasileiro, ECEME, 2006.

uma célula multidisciplinar gerenciada pelo oficial de 5ª Seção (Oficial de Comunicação Social), o caso é tratado como um sucesso, mas o trabalho vai analisar com profundidade se alguns procedimentos poderiam ser melhorados ou mesmo alterados.^{21, 22}

Por fim, verifica-se que os eventos que ocorreram nos últimos anos levaram alguns países a questionar a forma de emprego dessa ferramenta estratégica de apoio às operações militares. Paralelamente, o Exército Brasileiro vive um momento de transformação, que implica em obter o máximo de apoio da opinião pública nacional para a consecução de seus objetivos. A comunicação social, dentro desse contexto não pode prescindir de uma atividade como as operações psicológicas ou um farol ditado pela comunicação estratégica.

É nesse marco de revisão internacional e de mudanças das políticas brasileiras que esta pesquisa se insere. Do exposto, este trabalho de pesquisa tem o objetivo geral de analisar como uma mudança no perfil das Operações Psicológicas do Exército Brasileiro possibilitaria a sua integração ao Sistema de Comunicação Social, permitindo estabelecer uma comunicação estratégica e uma posterior melhoria no tratamento dos interesses da Força.

1.1 O PROBLEMA

A Política de Comunicação Social (PoCS) do Ministério da Defesa afirma que:

A índole pacífica do povo brasileiro não pode levá-lo a crer na absoluta impossibilidade de conflitos. Daí, a necessidade de serem empregados os recursos da Comunicação Social para sedimentar, nas mais diversas camadas da população de nosso País, uma **mentalidade de defesa**, consoante o preconizado na Política de Defesa Nacional. Sob essa perspectiva, o militar não deve ser percebido como relevante apenas em momentos de crise, mas, também, como ingrediente fundamental à preservação, em tempo de paz, da soberania e da manutenção do estado de direito. (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2005, p.1 – grifos do autor)

²¹ Operação conduzida pelo Exército Brasileiro que visa a pacificação e estabilização das comunidades que formam os Complexos da Penha e do Alemão na cidade do Rio de Janeiro.

²² De acordo com palestra proferida pelo Gen Bda Tomáz Miguel Miné Ribeiro Paiva, Comandante da Operação Arcanjo, na Escola de Comando e Estado-Maior no dia 12 de março de 2012.

O desenvolvimento de uma mentalidade de defesa, conforme prevê a Política de Comunicação Social do Ministério da Defesa ou mesmo a Política de Defesa Nacional, é algo que não ocorre com facilidade no Brasil. Dentre outros aspectos, a distância de quase 150 anos de um conflito que viole a soberania nacional, a ausência de litígios fronteiriços, mesmo tendo dez países como vizinhos, ou a distância física dos Teatros de Guerra da II Guerra Mundial e do conflito armado contemporâneo, fazem com que a percepção de ameaça seja algo distante do imaginário cotidiano brasileiro. Contudo, as perspectivas de crescimento econômico, os recursos naturais estratégicos, os crimes transnacionais e o protagonismo internacional que o Brasil tem assumido, são alguns dos argumentos que não permitem a Nação se furtar de uma mentalidade de Defesa madura e compatível.

Uma das ferramentas que permite sedimentar uma mentalidade de Defesa é a Comunicação Social. Cada Força Armada possui sua estrutura própria de Comunicação Social, trabalhando com a divulgação de suas instituições, suas ações e suas possibilidades, construindo uma imagem, competindo por orçamentos e conduzindo debates que formularão as políticas de Estado na área de Defesa. No Exército Brasileiro, o Centro de Comunicação Social do Exército, criado em 24 de março de 1981, é o órgão central de um sistema que supervisiona, controla e coordena as atividades de Comunicação Social em todos os escalões da Força, no Brasil e no Exterior. Além disso, o CCOMSEx é o órgão de assessoramento direto do Comandante do Exército para os assuntos dessa área.²³

O Manual de Campanha C 45-1 (2009) prevê que todos os profissionais da Força são elementos de Comunicação Social, do Soldado mais jovem ao General, das menores às maiores Organizações Militares. Tudo o que um militar ou a sua Unidade fizerem trará reflexos para o Exército, sejam positivos ou não. Paralelo a esses conceitos, o Exército é uma das instituições com maior capilaridade no território nacional. Seus quartéis estão presentes em todos os Estados do Brasil. Além disso, um estudo do Instituto alemão Gfk, que mede a credibilidade das profissões, concluiu que os profissionais do Exército Brasileiro alcançaram um índice de credibilidade de 91%, ficando em 4º lugar no Brasil.²⁴

²³ C 45-1, Comunicação Social (2009), p.2-3.

²⁴ A pesquisa foi realizada em 19 países e o levantamento no Brasil foi feito entrevistando-se mil pessoas, todas maiores de 15 anos. O Instituto alemão Gfk é a 4ª maior empresa do gênero no mundo. QUINÁLIA, Eliana. Bombeiros são profissionais de maior credibilidade entre a população. InfoMoney, 21 de junho de 2011. Disponível em

Apesar da capilaridade, credibilidade e assessoria ao mais alto nível hierárquico da Força, não há evidência de que a Comunicação Social do Exército obtenha comportamentos almejados que desenvolvam uma mentalidade de Defesa favorável ao Exército. Se a Comunicação Social do Exército fizesse o uso sistemático de técnicas apropriadas de Operações Psicológicas na produção de peças publicitárias, na condução de viagens de Formadores de Opinião, nos Estágios para Correspondentes em Assuntos Militares, na Assessoria Parlamentar e em outras atividades, a influência nas atitudes, emoções e nas opiniões poderia ser mais efetiva.

As Operações Psicológicas, hoje, estão muito ligadas a conceitos de manipulação, “lavagem cerebral” e quebra do livre arbítrio. Um exemplo dessa associação foi em 2011, quando senadores estadunidenses foram recebidos no Afeganistão por militares que compunham uma célula de Operações de Informação, entre eles estava o senador John McCain ex-candidato à Presidência dos Estados Unidos. Após alguns acontecimentos, a mídia considerou que aqueles militares buscavam manipular os senadores e outras personalidades em visita para conduzi-los a aprovar mais tropas e mais orçamento para as operações, deixando transparecer que as Operações Psicológicas possuem um duplo caráter de emprego. Esse exemplo ilustra como o perfil atual dessas operações poderia provocar a quebra da credibilidade da mensagem institucional e criar uma desconfiança para com todas as mensagens emanadas pela Comunicação Social da Força.^{25 26}

Diante do exposto, o problema que essa dissertação procurou responder foi qual o perfil que as Operações Psicológicas do Exército Brasileiro precisam adotar para permitir a sua integração com a Comunicação Social visando estabelecer, de forma sistemática, uma Comunicação Estratégica que trabalhe em prol dos interesses da Força?²⁷

<http://www.infomoney.com.br/carreira/noticia/2139285/bombeiros-sao-profissionais-maior-credibilidade-entre-populacao> acessado em 10 de outubro de 2013

²⁵ Revista Rolling Stones, 23 de fevereiro de 2011, em <http://www.rollingstone.com/politics/news/another-runaway-general-army-deploys-psy-ops-on-u-s-senators-20110223>

²⁶ Uma célula de operações de informação, nos EUA, integra várias capacidades, entre elas as operações psicológicas.

²⁷ Para a pesquisa, “os interesses da Força” engloba, além dos conceitos de interesse, o desenvolvimento da “mentalidade de Defesa”.

1.2 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar como uma mudança no perfil das Operações Psicológicas do Exército Brasileiro possibilitaria a sua integração ao Sistema de Comunicação Social, permitindo estabelecer uma comunicação estratégica e uma posterior melhoria no tratamento dos interesses da Força.

Os objetivos específicos do projeto são:

- Traçar um panorama das atividades de informar e influenciar nos Estados Unidos da América desde a I Guerra Mundial até os dias atuais;
- Comparar aspectos que interferem no ambiente informacional do Brasil e dos Estados Unidos da América;
- Identificar as características das atividades de informar e influenciar no Exército Brasileiro;
- Levantar qual a aplicação de uma comunicação estratégica para o campo institucional e operativo do Exército Brasileiro.

1.3 HIPÓTESE

A hipótese do presente trabalho foi a de que uma mudança no perfil das Operações Psicológicas viabilizaria sua integração ao Sistema de Comunicação Social do Exército e a implantação de uma comunicação estratégica sistemática para a Força.

O resultado esperado dessa integração, por sua vez, é que isso propiciará melhores ferramentas para o gerenciamento dos interesses da Força.

1.4 QUESTÕES DE ESTUDO

Para o objetivo geral de analisar como uma mudança no perfil das Operações Psicológicas do Exército Brasileiro possibilitaria a sua integração ao Sistema de Comunicação Social e a implantação de uma comunicação estratégica sistemática para a Força:

Questão de Estudo 1 – Qual o perfil que as Operações Psicológicas do Exército Brasileiro precisam adotar para se integrar ao sistema de Comunicação Social?

Definição Constitutiva – O perfil traduziu-se no conjunto das diversas características do ramo das Operações Psicológicas, incluindo as atividades de propaganda, contrapropaganda, relações públicas, informações públicas, ação comunitária, ação de presença, empreendimentos governamentais, pressões políticas e econômicas, demonstrações de força, operações militares e acordos internacionais.²⁸

Definição Construtiva – O perfil significa como o ramo das Operações Psicológicas do Exército Brasileiro é percebido dentro e fora da Força.

Definição Constitutiva – A integração é o ato ou processo de integrar-se ao Sistema de Comunicação Social.

Definição Construtiva – A integração é o ato de integrar-se sob uma mesma chefia, em uma mesma Organização Militar e trabalhando de modo complementar ou suplementar.

Questão de Estudo 2 – A Força necessita da implantação de uma comunicação estratégica sistemática?

Definição Constitutiva – A implantação sistemática foi considerado o ato ou processo de criar ou introduzir aquele novo processo ou conceito de forma sistêmica, ou seja, permeando de forma matricial os demais órgãos do Exército.

Definição Construtiva – A implantação sistemática pressupõe que existe algum tipo de comunicação estratégica, porém de modo empírico.

Os interesses da Força não formaram uma questão específica analisada pelo projeto. O destaque à melhoria dos interesses da Força como resultado esperado dessa integração procurou enfatizar a relação entre essa integração com objetivos estratégicos mais amplos:

Definição Constitutiva – A melhoria no gerenciamento dos interesses da Força foi tratada como a transição para processos mais eficientes e com melhores resultados.

Definição Construtiva – Transição para uma situação onde o interesse do Exército seja trabalhado de forma a construir uma mentalidade de Defesa na sociedade voltada para os desafios futuros da Instituição.

²⁸ ____ C 45-4 p.2-36

Indicador de resultado – Foi realizada a conclusão de 50% da pesquisa empírica até o mês de dezembro de 2012.

Para o objetivo específico de traçar um panorama das atividades de informar e influenciar nos Estados Unidos da América desde a I Guerra Mundial até os dias atuais:

Questão de Estudo 3 – As atividades de informar e influenciar para o período considerado foram aquelas utilizadas como ferramentas para operações militares ou para a gestão institucional do exército dos EUA?

Recorte temático e temporal para a questão de estudo 3 – As atividades de informar e influenciar desde a I Guerra Mundial até os dias atuais.

Indicador de produto – Foi produzido, em fevereiro de 2013, um artigo científico que versou da I Grande Guerra até 1999, focando nessas atividades.

Para o objetivo específico de comparar aspectos que interferem no ambiente informacional do Brasil e dos Estados Unidos da América:

Questão de Estudo 4 – Quais os aspectos que interferem no ambiente informacional dos dois países?

Indicadores de produto – Foi elaborado um perfil comparativo entre o ambiente informacional do Brasil e dos Estados Unidos da América em agosto de 2013.

Para o objetivo específico de identificar as características das atividades de informar e influenciar no Exército Brasileiro:

Questão de Estudo 5 – Quais as características do Sistema das atividades de informar e influenciar no Exército?

Indicadores de processo – Foi aplicado um questionário relativo ao objetivo específico e foram tabulados os dados até setembro de 2013. Foram recebidos em resposta 50% de todos os questionários enviados.

Para o objetivo específico de levantar qual a aplicação de uma comunicação estratégica para o campo institucional e operativo do Exército Brasileiro:

Questão de Estudo 6 – Qual a aplicação da Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro.

Indicadores de processo:

- Foi aplicada de uma entrevista semiaberta com personalidades proeminentes do meio civil e militar na qual se verificou o uso de uma atividade como a comunicação estratégica no Exército Brasileiro.
- Foram encerradas as entrevistas no dia 20 de setembro de 2013.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo é de abrangência nacional e pretende-se com ele analisar a situação no Exército Brasileiro das operações psicológicas, da comunicação social e da comunicação estratégica. Mesmo sendo de natureza nacional, a dissertação pretende também realizar um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA, especificamente nas atividades que compõem o campo das operações de informação e seu ambiente nos dois países, o que permitirá um diálogo entre os dados da pesquisa e o cenário internacional contemporâneo.

A pesquisa analisará as operações psicológicas, a comunicação social e a comunicação estratégica no campo estratégico, ou seja, no nível de gestão desses ramos. Coerente com isso, a possibilidade de integração também permanecerá nesse nível. O espaço temporal do estudo estará mais focado do final da primeira Guerra do Golfo até os dias atuais, entretanto, do período da I Grande Guerra, até o início do século XXI a abordagem servirá como embasamento para entender as mudanças ocorridas na década passada, com o atentado terrorista de 11 de setembro e a “Guerra ao Terror”. O recorte temporal a partir dos eventos na Somália com a *Task Force Ranger* em 1993, até os dias atuais, será o principal para o trabalho, consistindo o ponto de inflexão na análise das operações psicológicas.

A importância da Somália para o processo se justifica, pois é a partir desses incidentes que o chamado efeito CNN se cristaliza na opinião pública mundial gerando reações que desequilibraram o campo de batalha e levaram os comandantes a incluir fatores como opinião pública e assuntos civis em seus processos de tomada de decisão. Na Segunda Guerra Mundial, imagens de bombas com dedicatórias de morte a civis e a não combatentes eram algo comum e muitas vezes até incentivados. No Vietnã, a cena da jovem Kim Phuc correndo sem roupa e queimada após um ataque de Napalm em 1972 causou comoção mundial, mesmo assim a guerra ainda levou quase três anos para terminar.

A manifestação contrária a violência desnecessária, em todos os exemplos acima, pode ser considerada uma longa permanência na historiografia dos conflitos armados. No entanto, a diferença em Mogadíscio foi que essa manifestação teve força para retirar do Chifre da África o poder hegemônico do planeta naquela ocasião, vitorioso dois anos antes em uma Guerra que trouxe para a sala de estar a visão de um poder militar sem precedentes. A assimetria daquele conflito foi tal que guerreiros somalis esfarrapados venceram a elite dessa força militar sem que os setores de Comunicação Social voltados para preservar a imagem institucional conseguissem resistir às pressões geradas pela opinião pública.

Além disso, no campo das operações psicológicas, os incidentes trouxeram para a superfície assuntos que eram de exclusividade militar, gerando questionamentos quanto a viabilidade de seu emprego. A partir da Somália, as Forças Armadas ocidentais que estão em permanente estado de conflito e que estabelecem os principais ditames da Arte da Guerra moderna iniciaram um processo de modificação de atitudes que vão do campo operacional e doutrinário ao campo ético.

1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A mudança do perfil das operações psicológicas não é uma simples alteração do nome dessa atividade militar. Não é apenas isso que está acontecendo em países como os Estados Unidos da América e o Reino Unido. Juntamente com a mudança de nomenclatura, desde 2010 vêm acontecendo discussões no Capitólio nos Estados Unidos visando relaxar o chamado *Smith-Mundt Act*, de 1948, que é a base da legislação que impede o uso das operações psicológicas voltadas para os cidadãos estadunidenses. Junto com isso, os incidentes em Abu Ghraib em 2004, a queima de exemplares do Alcorão e as cenas de militares dos Estados Unidos urinando nos corpos de militantes Talibãs mortos, dentre vários outros fatos, trazem para a discussão a questão de que a internet, a velocidade da informação, as mídias-sociais e todo o aparato que rompe as fronteiras dos países, está sendo um formador de opinião mais eficiente do que as campanhas de comunicação social conduzidas pelos Governos ou pelas instituições do Estado.^{29, 30}

²⁹ PUBLIC DIPLOMACY, SMITH-MUNDT AND THE AMERICAN PUBLIC - EMILY T. METZGAR, 2012, p.69.

Para o Exército Brasileiro, o processo de formar opinião e de agregar valor em torno da chamada mentalidade de Defesa é uma questão de sobrevivência para todo o Processo de Transformação que a Força deseja executar até 2030. É por meio de uma consciência coletiva voltada para a Defesa que parlamentares, gestores públicos e os formadores de opinião vão entender e apoiar a necessidade de se gastar 150 bilhões de reais nos projetos previstos no PROFORÇA, mesmo quando comparados com áreas prioritárias como a saúde e a educação.

Entretanto, o Brasil não está em guerra e seu referencial de conflito já ficou para trás no tempo. Dessa forma, a opinião pública nacional não tem o medo de uma ameaça. A Comunicação Social, com sua atual conformação e seus braços de informações públicas, relações públicas e divulgação institucional, não se mostra capaz de construir uma mentalidade de Defesa voltada para atender as necessidades da Força.³¹

Agregar, em um único sistema, a Comunicação Social, as Operações Psicológicas e a baliza da comunicação estratégica, permitiria formular, com as Informações Públicas, um processo de *Agenda Setting* de interesse da Força junto aos veículos da imprensa, montar, com as Relações Públicas, uma estrutura de mídias-sociais proativa e capaz de multiplicar uma mensagem e interferir no campo político e elaborar, com a Divulgação Institucional, peças publicitárias baseadas em estudos de Psicologia, Antropologia e Sociologia, atingindo de forma mais eficiente a opinião pública e seus formadores. Portanto, uma mudança no perfil das operações psicológicas viabilizaria sua integração ao Sistema de Comunicação Social do Exército sob o farol da comunicação estratégica. Com essa integração, a Força teria

³⁰ Em janeiro de 2012 quatro fuzileiros navais dos Estados Unidos aparecem em um vídeo divulgado na internet urinando em militantes Talibãs mortos. A maior base dos Estados Unidos da América no Afeganistão queimou vários exemplares do Alcorão em fevereiro de 2012, gerando um pedido de desculpas formal do Presidente Barack Obama.

³¹ “A atividade de Informações Públicas tem a função de aproximar os meios de comunicação com a realidade da Instituição, por meio de notícias e informações de interesse público... entre os principais objetivos, está o de estabelecer relações sólidas e confiáveis com os profissionais de imprensa...” “As atividades de Relações Públicas têm como principais objetivos...conduzir as ações de modo a conscientizar, primeiro, o público interno, no engajamento no processo de formação da imagem da Instituição. Segundo, o público externo, a fim de informá-lo corretamente sobre o Exército e obter, assim, a aceitação e a boa vontade desse público.” “A Divulgação Institucional é a atividade que visa produzir e disseminar a imagem do Exército. A Divulgação Institucional utiliza-se dos veículos de comunicação e dos canais de distribuição para levar seus produtos aos públicos-alvos.” Manual de Campanha C 45-1, Comunicação Social, p. 2-11.

melhores condições de gerenciar sua imagem perante a opinião pública e construir uma mentalidade de Defesa proativa para os interesse da Instituição.³²

Um fator importante do emprego de tropas do Exército Brasileiro está na capacidade que os soldados têm de rapidamente entender e se misturar aos hábitos dos habitantes locais e angariar com isso um apoio da população, que é um fator primordial nas operações militares contemporâneas. Essa é uma característica própria do brasileiro e que serve de referência para outros exércitos do mundo. Entretanto, quando o militar encontra culturas muito diferentes como a do vodúismo no Haiti ou o Islamismo no Sudão, uma preparação sistemática e prévia se faz necessário.³³

Nesse sentido, outro produto que essa integração traria seria o de acentuar a qualidade da preparação dos militares brasileiros para os mais diversos tipos de missões que se descortinam. A maior participação em missões sob a chancela das Nações Unidas distribui os militares do Exército por um variado número de países do mundo. A estrutura que existe atualmente se mostra bastante eficiente, mas carece de pessoal especializado no estudo dos aspectos socioculturais quando uma nova frente de atuação se abre. Conhecer as culturas e estabelecer relações entre elas e a missão militar é uma tarefa para especialistas em áreas do saber como Antropologia e Sociologia. Ter um sistema onde as operações psicológicas possam realizar esse trabalho assessorando e capacitando os recursos humanos e estudando as características que são barreiras no primeiro contato das tropas, poderia colocar Brasil no estado da arte perante os exércitos do mundo.

³² “*Agenda Setting* é uma das formas pela qual a mídia pode ter um efeito no público. É a idéia de que a mídia jornalística, pela apresentação de notícias, vêm a determinar os assuntos sobre os quais o público pensa e conversa.” Mccombs, M. (2004). *Setting the Agenda: The mass media and public opinion*

³³ O Brasil recebe, hoje, em seu Batalhão de Força de Paz no Haiti um pelotão canadense e um pelotão paraguaio. Além disso, na Escola de Comando e Estado Maior do Exército, os militares dos Estados Unidos da América que frequentam como alunos vem para o Brasil especificamente para estudar como o Exército realiza suas operações de estabilização e como angaria o apoio da população na MINUSTAH e no complexo do Alemão / Penha.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O INÍCIO DOS TRABALHOS

Para a formulação dessa dissertação foram trabalhados diferentes campos do saber, entre eles a comunicação social, com os seus segmentos de relações públicas, jornalismo e marketing, as operações psicológicas e a comunicação estratégica.

A base teórica para o início dos trabalhos se deu com os manuais de campanha C 45-1, comunicação social (2009) e C 45-4, operações psicológicas (1999), base para a doutrina dessas matérias no Exército Brasileiro.

Esses dois manuais foram importantes pois eles trouxeram dois conceitos-chave para o início dos trabalhos:

O primeiro deles é o de comunicação social, o qual o Exército Brasileiro define como:

“O processo pelo qual se busca aperfeiçoar o relacionamento entre os homens, quer como indivíduos, quer como integrantes de um grupo social. A valorização da Comunicação Social implica em estimular um crescente nível de participação e aumentar, em cada um, o sentimento de responsabilidade em relação à Instituição a que pertence.”³⁴

O Glossário de Termos das Forças Armadas, por sua vez, define comunicação social como:

“Processo pelo qual se podem exprimir ideias, sentimentos e informações, visando a estabelecer relações e somar experiências. Compreende as áreas de Relações Públicas, Informação Pública e Divulgação Institucional.”³⁵

Apesar do conceito bastante amplo e teórico, em linhas gerais, “na prática, comunicação social versa sobre relações com a mídia”.³⁶

³⁴ BRASIL. C 45-1, Comunicação Social, 1ª Edição. Exército Brasileiro, EGGCF, 2009. p.1-5.

³⁵ BRASIL. MD 35-G-01, Glossário de Termos das Forças Armadas, 4ª Edição. Ministério da Defesa, Brasília, 2007. p. 61.

³⁶ PAUL, Christopher, Information Operations – doctrine and practice: a reference handbook. 2008 Praeger Security, EUA. p. 100.

Nos Estados Unidos da América o termo usado é *Public Affairs (PA)*.

O segundo conceito inicial é o de operações psicológicas, o qual o manual de campanha C 45-4 de 1999 define que:

“É o conjunto de ações de qualquer natureza, destinadas a influir nas emoções, nas atitudes e nas opiniões de um grupo social, com a finalidade de obter comportamentos predeterminados.”³⁷

Nos Estados Unidos da América, atualmente, o termo usado para as operações psicológicas é *Military Information Support Operations (MISO)*.

Esses dois manuais do Exército foram a pedra fundamental para o início dos trabalhos, pois neles foram levantadas inconsistências no tocante a subordinação das operações psicológicas à comunicação social. O manual C 45-4 coloca a atividade de operações psicológicas sob a subordinação do Sistema de Comunicação Social do Exército. De acordo com este último manual, o Centro de Comunicação Social do Exército, gestor do Sistema de Comunicação Social, teria sob seu enquadramento as Operações Psicológicas.

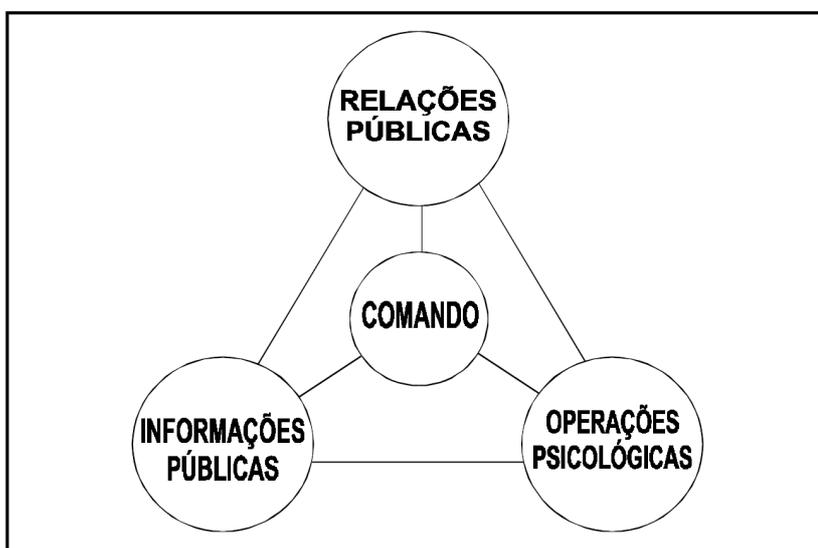


Figura 1: Funções integrantes do sistema de comunicação social do Exército.
Fonte: C45-4 (1999), p. 1-7.

O manual de operações psicológicas traz, ainda, em seu artigo IV, os princípios das operações psicológicas:

“1-16 CARÁTER SISTÊMICO

³⁷ BRASIL. C 45-4, *Operações Psicológicas*, 3ª Edição. Exército Brasileiro, EGGCF, 1999. p.1-4.

a. As Op Psico devem funcionar integradas em um Subsistema de Op Psico (SSOP), como parte do SISCOMSEX, cujo órgão central é o Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEx).

b. O CComSEx é o órgão responsável pelo planejamento, pela coordenação, pela execução e pelo controle das Op Psico, em tempo de paz.

c. O SSOP vale-se da estrutura organizacional do SISCOMSEX, estendendo-se do CComSEx até as 5ª Seções dos Comandos Militares de Área (C Mil A).

d. Os C Mil A poderão contar com uma organização militar de Op Psico, além dos elementos especializados integrantes de suas 5ª Seções. Essas organizações militares devem possuir uma estrutura flexível – contando inclusive com especialistas civis – e a capacidade para operar descentralizadamente por destacamentos.”³⁸

Diferente do primeiro, o manual C 45-1, Comunicação Social (2009), não faz menção quanto a atividade de Operações Psicológicas ou mesmo de sua subordinação. Na ocasião da confecção do manual, as operações psicológicas já estavam gerenciadas pelo Comando de Operações Terrestres e tinham o Destacamento de Operações Psicológicas da Brigada de Operações Especiais como principal elemento operativo e principal difusor da doutrina.

“A Comunicação Social no Exército compreende, além da atividade de Op Psico, as atividades de Relações Públicas e de Informações Públicas, que são desenvolvidas pelo SISCOMSEX de forma harmônica e integrada.”³⁹

“São 3 (três) as atividades de Comunicação Social: Relações Públicas, Informações Públicas e Divulgação Institucional.”⁴⁰

O que se observa nos trechos citados dos manuais é que existe uma nítida desarmonia entre esses dois documentos que por filosofia doutrinária deveriam ser complementares. Há duas formas de se entender a questão: o manual de campanha C 45-4 está correto, e isso é o pressuposto teórico da pesquisa em questão, ou o esse manual está errado, e essa é uma leitura desfavorável para o Exército, uma

³⁸ Ibidem, C 45-4. p.1-11.

³⁹ Ibidem, C 45-4. p.1-6.

⁴⁰ Ibidem, C 45-1. p. 2-10.

vez que não oferece as melhores condições para a construção de uma comunicação estratégica em prol dos interesses do Exército.

Dessa base doutrinária inicial foi importante entender uma particularidade acerca da propaganda sob o contexto das operações psicológicas: quanto a sua origem, elas se dividem em três campos diferentes, as chamadas propagandas brancas, cinzas e negras. As brancas são aquelas em que não se oculta a origem de quem produziu aquela peça, as cinzas são aquelas em que se oculta o responsável por aquele trabalho e as negras são as que se imputa a outro a origem daquela ação.⁴¹

Esse conceito é um ponto de partida fundamental pois ele divide a propaganda aplicada às operações psicológicas em duas vertentes distintas, uma lícita e dentro da linha ética ocidental e democrática (a branca), e outra abaixo da linha da ética, clandestina e de caráter preponderantemente ilícito (a negra e cinza).

Outro conceito que mereceu reflexão, e que em uma primeira análise tem uma ligação com a propaganda, foi o de divulgação institucional, que no manual de comunicação social é definida como sendo “a atividade que visa a produzir e a disseminar a imagem do Exército”. Nessa fase, algumas dúvidas acerca do que seria *produzir* a imagem do Exército levou a pesquisa a procurar conceitos mais amplos na teoria geral sobre o assunto, tais como a teoria geral de relações públicas com Edward Bernays, a propaganda política com Tchackotine e outros.

Se faz importante entender, também que a operação psicológica, conforme é tratada na doutrina, não se limita a peças “publicitárias” ou material para veiculação em meios de mídia. Uma ação comunitária de entrega de alimentos e de suporte médico em uma zona carente ou um empreendimento governamental tal como uma obra de engenharia podem se tornar operações psicológicas na medida em que sejam planejadas para se conquistar o suporte de uma população local à campanha militar.⁴²

Vamos tomar a eliminação com a posterior esterilização de Osama Bin Laden, líder da Al-Qaeda, como exemplo. O evento foi uma operação cinética com o uso de forças de operações especiais, contudo, o processo de esterilização para se evitar a sua martirização, o uso da mídia para a difusão e a exploração do tema em documentários de televisão e filmes de Hollywood são partes de uma operação

⁴¹ Ibidem, C 45-4. p. 2-23 – 2-24.

⁴² Ibidem, C 45-4. p. 2-37.

psicológica que nitidamente busca, dentre vários objetivos, impedir a criação de um local de peregrinação e dissuadir outras forças terroristas a abandonar suas ações, o que permite multiplicar e prolongar no tempo os efeitos daquela ação direta em si.^{43 44}

2.2 A BASE DOCUMENTAL

Após essa conceituação doutrinária inicial, o estudo prosseguiu buscando uma base documental nas várias esferas da administração institucional, ministerial e federal.

Na Constituição da República Federativa do Brasil, na Política de Defesa Nacional, na Estratégia Nacional de Defesa, na política de comunicação social do Ministério da Defesa, na Doutrina Militar de Defesa e no manual MD 31-D-03, Doutrina Militar de Comando e Controle, foi buscado algum arcabouço legal ou regimental que, impedisse o uso da propaganda por parte de Instituições de Estado, ou mesmo que subordinassem as ações de influência institucional à regras, diretrizes, objetivos ou linhas de persuasão. Além disso, foram analisados leis e decretos que regulam a atividade de propaganda, a profissão de publicitário e de agenciador de propaganda.

Do material pesquisado, verificou-se que no Brasil não se tem uma regulação aos moldes do *Smith-Mundt Act* dos Estados Unidos da América, o qual impede a veiculação doméstica de produtos voltados para influenciar públicos-alvo no exterior, bem como que proíba o Estado de realizar propagandas visando influenciar a opinião pública nacional. O único trecho encontrado que restringe o uso das operações psicológicas foi o seguinte:

5.3.1 As Operações Psicológicas abrangem um conjunto de ações, sobre a parte cognitiva da informação, destinadas a influir nas emoções,

⁴³ PINHEIRO, Álvaro de Souza. Palestra proferida na Escola de Comando e Estado Maior do Exército em 15 de abril de 2013.

⁴⁴ O termo esterilização em operações militares está sendo usado modernamente para designar uma ação cujo os restos mortais, rastros ou qualquer outro ícone que sirva para peregrinação ou martirização do alvo sejam apagados. No Haiti, uma operação do gênero foi realizada com um líder de milícia chamado Dread Wilmer, que por força do vodúismo era idolatrado pelos seus seguidores. A operação militar envolveu um tiro de canhão 57mm contra uma instalação e posterior derrubada do imóvel, procurando com isso apagar os rastros de sua liderança ou sua referência para futuros seguidores e opositores das forças da ONU na capital Porto Príncipe.

atitudes e opiniões de um grupo, com a finalidade de obter comportamentos pré-determinados e favoráveis ao propósito que se pretenderá atingir.

5.3.2 O principal propósito das Operações Psicológicas é induzir ou provocar atividades ou comportamentos de **governos estrangeiros, organizações, grupos e indivíduos**, de modo a favorecer os objetivos amigos.” (grifos do autor)⁴⁵

O que foi encontrado e que tem pontos de toque com o objeto de estudo, está na definição de propaganda institucional em si pois se aproxima daquilo que na definição da Lei se compreende como o universo das ações publicitárias.⁴⁶

Contudo, pelo que já foi definido acima, as operações psicológicas vão além da propaganda institucional ou o marketing, sendo assim, a legislação que regula as ações publicitárias só envolve uma parte pequena do assunto.

A partir de documentos internos do Exército Brasileiro e pôde-se verificar que a Diretriz Geral do Comandante do Exército 2011-2014 bem como portarias oriundas de seu Gabinete e memórias elaboradas pelo Estado-Maior do Exército, Centro de Comunicação Social do Exército e pelo Comando de Operações Terrestres, ressaltavam a importância de uma comunicação social forte e atuante não apenas sentido de “preservar e manter a imagem do Exército” mas de servir de esteio para um amplo processo de transformação que se encontra em curso na Força.

Três documentos chamaram a atenção e serão alvo de uma argumentação mais detalhada no capítulo 5.

O primeiro deles é Memória Nr 031/Plj, de 12 de Nov de 2001 do CComSEx. Nesse documento o Centro de Comunicação Social argumenta para que ele não seja mais o órgão central da comunicação social e das operações psicológicas juntas. No documento o CCOMSEx afirma que o termo operações psicológicas não era o adequado para indicar aquele ramo de trabalho “publicitário” que lá ocorria. A

⁴⁵ BRASIL. MD31-D-03, Doutrina Militar de Comando e Controle (documento em caráter experimental). Ministério da Defesa, Brasília, 2006. p. 42.

⁴⁶ Propaganda institucional é aquela “que visa a divulgar uma organização em seu todo, sendo forjada pela expressão norte-americana ‘*corporate advertising*’. Nela, a imagem e a identidade da organização são frequentemente refletidas. Aqui o que se procura vender não é um produto ou serviço, mas sim a própria organização para grupos completamente diferenciados dos próprios clientes. Normalmente, a propaganda é constituída de mensagens pagas em veículos de comunicação de massa com o objetivo de criar, reformar ou transformar imagens e atitudes em favor da organização.” C. DE MENDONCA, J. Ricardo; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 43, n. 1, Mar. 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n1/v43n1a05.pdf> Acessado em 29 July 2013.

memória afirma estarem em estudos alterar o temo para “divulgação institucional”, algo que ocorreu e que se encontra em uso no novo manual de 2009.

O segundo documento, também uma memória, só que desta vez do Comando de Operações Terrestres (COTer) de 2007, reafirma a posição de manterem-se separados os ramos da comunicação social e das operações psicológicas. Esse documento traz uma argumentação mais consistente, porém, totalmente baseada na doutrina dos Estados Unidos da América. Além disso toma por base a “memória 31” do CCOMSEx, tratando inclusive da incapacidade física do Centro em ser, também, o órgão central das operações psicológicas.

O terceiro documento data de 2010 e também é outra memória, só que desta vez do Estado-Maior do Exército (EME). Nesta, o assunto segue em mão contrária aos outros dois destacando a importância de existir uma comunicação estratégica integradora e que a comunicação social e a operação psicológica podem trabalhar em conjunto para que obtenha uma sinergia de comunicação no âmbito da Força.⁴⁷

Essa dissonância entre o Órgão de Direção Geral do Exército (o EME), um Órgão de Direção Setorial (COTer) e um Órgão de Assessoramento Direto e Imediato ao Comandante do Exército (CCOMSEx), mostra que existe uma falta de direcionamento adequado acerca do tema e que, como já foi colocado, será alvo do capítulo 5.

2.3 A PRODUÇÃO ACADÊMICA NO BRASIL

Apesar de entender que não deva existir uma barreira entre a parcela militar e civil da sociedade e que a produção acadêmica também não pode ser diferenciada por força do meio no qual ela teve origem, a pesquisa fará referências à produção científica de origem militar e de origem civil. Tal fato se justifica tendo em vista que a produção do conhecimento segundo ferramentas de pesquisa consagradas ainda encontra barreiras na estrutura militar, e o que diálogo civil-militar nesse campo ainda é algo recente, logo, a produção acadêmica das instituições de ensino ditas “civis” ainda não encontram a devida penetração no meio militar.

⁴⁷ Memória é um documento interno do exército e muito comum em altas assessorias e em Quartéis-Generais. São produzidos quando os Comandantes, Chefes ou Diretores necessitam conhecer com maior profundidade certos assuntos ou qual o histórico daquele problema em questão. Tem por objetivo principal fornecer melhores ferramentas para a tomada de decisão.

Cabe destacar, também, que diferente do entendimento internacional, quando o trabalho se referir a civil não estará fazendo uma alusão a algo ou alguém não ligado ao Estado. Civil, na pesquisa, refere-se a algo ou alguém não militar ou de origem de fora da estrutura militar.

A memória do COTer e do EME, apesar das questões expostas, possuem uma boa profundidade doutrinária e conceitual, e trouxeram à tona os conceitos de operações de informação e de comunicação estratégica. Por serem novos à luz da doutrina brasileira, a pesquisa procurou enveredar por eles para ver até que nível eles teriam importância para um processo de integração e para trabalhar os interesses da força.

Um outro campo de pesquisa veio do meio civil. A série de publicações intitulada “*Pensamento brasileiro sobre defesa e segurança*”, editada pelo Ministério da Defesa em 2004, compõe-se de quatro livros que compilam discursos e painéis acerca de vários temas. Os problemas discutidos são, na sua ampla maioria, de ordem prática, mas em nenhum deles constam respostas de como o Brasil poderá ampliar o pensamento de Defesa formando uma massa crítica para o setor. O melhor atendimento aos interesses da Força ou mesmo o desenvolvimento de uma mentalidade de Defesa voltada para as necessidades do Exército Brasileiro é outro ponto cujo referencial teórico recai na mesma questão, que é o como promover tal incremento. Mesmo constando da Política de Defesa Nacional, da Política de Comunicação do Ministério da Defesa e da Estratégia Nacional de Defesa, a teoria de *como* construir uma mentalidade em torno dos assuntos de Defesa ainda é muito escassa.

Foram buscadas, então, a dissertação do Major Carlos Eduardo Barbosa da Costa que trata da integração da inteligência com as operações psicológicas, as teses de doutorado e artigos científicos do Major Sérgio Luiz Gomes de Melo, que tratam da integração da comunicação social e da operação psicológica em um contexto da guerra de resistência, a tese do Major Clynon Silva de Oliveira cujo trabalho traz uma abordagem ética de como as operações psicológicas trariam suporte à Estratégia Nacional de Defesa e o artigo científico do Tenente-Coronel Alexandre José Corrêa, que traz uma visão das operações de informação usando como plataforma o sistema de inteligência do Exército.^{48 49}

⁴⁸ Apesar de contrariar as normas da ABNT ao referenciar os trabalhos e seus autores, a pesquisa assim o fez para deixar claro a origem militar de tais pesquisas.

O trabalho do Major Carlos Eduardo deixa patente que as operações psicológicas precisam ser um setor de assessoramento direto e imediato ao Comandante do Exército, sugerindo que o Sistema de Operações Psicológicas seja gerenciado por uma estrutura aos moldes do Centro de Inteligência do Exército e do Centro de Comunicação Social do Exército. Ao contrário do que propõe a hipótese desse trabalho, o Major Carlos Eduardo não desenvolve sua pesquisa verificando uma possível integração da Comunicação Social com as Operações Psicológicas e ainda não enxerga como viável a integração da inteligência com as operações psicológicas.

O então Major Sérgio Luiz afirma ser necessária a integração e o trabalho sinérgico das comunicação social e das operações psicológicas, contudo, trata do assunto em um contexto de guerra de resistência. Em linhas gerais, a doutrina da resistência é aquela em que o Brasil teria uma porção da Amazônia invadida por uma força incontestavelmente superior, obrigando o Estado a conduzir uma campanha baseada em ações com Forças Irregulares descaracterizando a atuação tradicional do Exército Brasileiro e contrariando, em certos aspectos, premissas constitucionais do País. Apesar de entender que tecnicamente a integração da comunicação social e das operações psicológicas preconizada pelo Major Sérgio Luiz é válida e serve de referência teórica para esse trabalho, o contexto de aplicação é muito específico o que gera distorções que precisam ser corrigidas quando o assunto é direcionado para situações de normalidade institucional.

O trabalho do Major Clynsen pontua o uso das operações psicológicas como ferramenta de persuasão para amplificar a implementação dos projetos previstos na Estratégia Nacional de Defesa. Além disso, em sua tese, o oficial descreve questões éticas do uso das operações psicológicas para convencer públicos domésticos a adotar políticas e programas voltados para o setor da Defesa.

Por fim, o Tenente-Coronel Corrêa trabalha o campo das operações de informações como um novo instrumento voltado para operações de combate. Em seu artigo científico, ele faz um estudo sumário da atividade nos Estados Unidos da América, na OTAN e no Chile, sem, contudo, traçar uma linha para o emprego ou

⁴⁹ O Tenente-Coronel Corrêa pontua que as operações de informação devem estar calcadas em um sistema baseado no atual Centro de Inteligência do Exército. Contudo, um dos princípios das operações de informação é a publicidade e o trato com a mídia, atividade que fica em posição diametralmente oposta à necessária compartimentação que o conhecimento de inteligência precisa ter.

integração de capacidades para o Brasil, fazendo referência apenas à questões cibernéticas. Em seminários e palestras que realizou, o autor coloca esse tipo de operação sobre a plataforma da inteligência militar, inclusive propondo que a implementação de um centro para gerenciar essa integração, deveria ser no Centro de Inteligência do Exército.

2.4 AS REFERÊNCIAS DOUTRINÁRIAS DO EXTERIOR

Apesar de um volume grande de documentação acerca do assunto, algumas lacunas começaram a surgir e a pesquisa precisou partir para o estudo de doutrinas de outros países para poder entender melhor questões como operações de informação e comunicação estratégica, que na ampla maioria dos documentos e trabalhos científicos brasileiros, não eram tratados ou eram apenas citados sem um maior aprofundamento.

Dessa forma, buscou-se trabalhar com manuais doutrinários estrangeiros para comparar e elucidar várias questões que se encontravam em aberto.

Uma primeira constatação, foi que os Estados Unidos da América é o país que irradia doutrinas militares acerca do assunto no mundo. Primeiro pela característica de sua mídia interna, que tem um poder muito grande de influência na atuação das Forças Armadas e segundo pelo fato de que, desde a Segunda Grande Guerra, os EUA encontram-se em uma situação de constante emprego em conflitos e guerras, o que lhes fornece um amplo conjunto de lições aprendidas.

Dessa forma o estudo se iniciou pelo FM 3-13 *Inform and Influence Activities* (2013), que traduz em doutrina as experiências daquele exército em vários conflitos, em particular aqueles ocorridos a partir de 1990, período no qual a explosão da conectividade e da informação em tempo real cresceu exponencialmente. Esse manual sistematiza a forma na qual o exército estadunidense busca informar e influenciar os diversos públicos nos locais em que se encontra desdobrado, visando ampliar suas capacidades em operações militares. Um ponto importante nesse, e em todos os demais manuais doutrinários dos EUA é que eles possuem um foco no seu oponente (ou inimigo, como é mais comumente tratado).

Em seguida buscou-se trabalhar o manual FM 3-0 *Operations* (2011), que é o manual de leitura obrigatória para todos os oficiais do exército, particularmente os planejadores, nele encontra-se um capítulo dedicado às operações de informação.

Nesse capítulo, que foi atualizado em 2012, encontra-se replicado de forma reduzida as informações constantes do FM 3-13.

Além deles, o *Information Operation Primer* do *US Army War College*, que sumariza o assunto e os diferentes setores do exército que lidam com a atividade de informar e influenciar, o FM 3-05-30 *Psychological Operations*, que estabelece a doutrina terrestre para a atividade básica de influenciar, dentre muitos outros.

No campo conjunto, foi trabalhado o *Joint Information Operations Planning Handbook* do *Joint Forces Staff College/National Defense University*, que, como o próprio nome sugere, é um livro de bolso que serve como um *vade-mécum* para planejadores da área.

Além desse, o JP 3-13 *Information Operation* (2012), que com uma breve defasagem em relação ao manual do exército, ainda é a doutrina conjunta aplicada nos EUA. Contudo, pôde se verificar que a doutrina descrita nesse manual está alinhada com aquela preconizada pelo exército dos Estados Unidos da América de 2003. Apesar de parecer pouco esse espaço de tempo de 2003 para 2012 e 2013, deve-se levar em conta o ciclo de produção de um manual doutrinário em qualquer Força Armada do mundo.

A inovação ou a modificação da tática aplicada ao terreno, aliada a algum novo equipamento ou procedimento de combate é descrito sob a forma de lição aprendida daquele conflito ou evento de aplicação. Dessa lição aprendida, um extenso ciclo de experimentos e estudos são realizados para que aquele evento seja classificado como algo pontual e exótico às circunstância da guerra ou, do contrário, para que ele seja classificado como algo comum e que deva ser replicado em outras situações de emprego. Dessa sistemática, concluí-se que no campo informacional, onde as mudanças são mais voláteis, e velozes a diferença de um ano de atualização responde por modificações substanciais e que devem ser levadas em conta.

Logo, os manuais conjuntos analisados apresentaram, ainda, um conceito de que operação de informação é uma integração de várias capacidades, que atuam desde o campo técnico do comando e controle e guerra cibernética até a inteligência, assessorias, operações psicológicas, operações especiais e muitas

outras, incorrendo em uma circunstância que Armistead (2004) descreveu como “operações de informação ao mesmo tempo é tudo e é nada”.⁵⁰

Da análise do FM 3-13 (2013) e dos demais manuais singulares do exército, chegou-se a uma conclusão de que o assunto operações de informação e a integração da comunicação social com as operações psicológicas é mais um elo em uma corrente que se inicia nos níveis hierárquicos superiores, com operações de informação no nível conjunto da defesa e com uma comunicação estratégica advinda da Casa Branca.

Outro ponto importante acerca da doutrina estadunidense, mas que difere da doutrina brasileira é a comunicação social como parte integrante do Estado-Maior. Nos EUA, o oficial de comunicação social e sua seção atuam como conselheiros do comandante para assuntos ligados à mídia, imprensa, entrevistas, etc. No exército, por exemplo, o militar de comunicação social não participa do processo de tomada de decisão quando da elaboração da manobra por parte do oficial de operações. Obviamente, fatores como “considerações civis” são parte do planejamento de uma manobra atualmente, contudo, o oficial que efetivamente atua nessa área, nos EUA, só é ouvido se o Comandante solicitar sua intervenção, doutrinariamente esse militar não alimenta o oficial de operações de dados acerca das considerações civis.

Do Reino Unido e da OTAN, foram estudados o JDP 0-01.1 *United Kingdom Supplement to the NATO Terminology Database* que estabelece parâmetros epistemológicos acerca de várias atividades militares dos britânicos na OTAN, entre elas, esse manual define o que são operações de influência, operações de informação, psicológicas, de mídia e comunicação estratégica.

O JWP 3-00 *Joint Operations Execution*, que trata das operações conjuntas e, nesse contexto, as operações de informação, o que foi importante pois essa publicação, tal como o seu similar nos EUA e no Brasil, é de leitura obrigatória por todo profissional militar, independente de sua formação. O JWP 3-80 *Information Operations*, que trata das atividades de influenciar por parte do RU e o JWP 3-45, *Media Operations*, que trata especificamente das ações de informar. Esses manuais estabelecem que no Reino Unido as atividades de comunicação social e operações psicológicas (influência) são separadas, porém deles se retirou um importante

⁵⁰ ARMISTEAD, Leigh. *Information Operations: Warfare and The Hard Reality of the Soft Power*. Washington, D.C. Brassey's, Inc, 2004. p.19

conceito de que, mesmo separadas as atividades devem ser coordenadas e direcionadas.

Outro ponto importante nos manuais britânicos foi a presença do conceito de comunicação estratégica permeando todas as atividades de governo, e dentre elas, as Forças Armadas. Com isso, comunicação social e operação psicológica são apenas mais duas vertentes que devem estar alinhadas com as intenções de mais alto nível do país.

Mesmo com a doutrina em mãos, para poder entender de forma mais clara algumas evoluções que ocorreram nessas “operações de influência” do Reino Unido a partir dos anos de 1990, foi preciso consultar as notas para a imprensa (*press release*) emitidas pela OTAN em 1999, durante o conflito do Kosovo. A análise dessas notas, comparadas com os fatos noticiados à época permitiu tirar conclusões acerca de diversos momentos da campanha nos Balcãs, quando inicialmente Slobodan Milosevic detinha maior capacidade de influenciar o povo kosovar e a opinião pública internacional e, em seguida, quando os aliados passaram a atuar contra alvos de caráter meramente informacional (uma destruição de uma torre de televisão, por exemplo) e partiram em uma contra-ofensiva de informações para poder garantir maior liberdade de manobra do campo tático ao político.

Da França, o DIA – 3.10.1 *Les opérations militaires d'influence* (2008), que basicamente trata das operações psicológicas francesas.

Em seguida foram trabalhados os temas e assuntos ministrados no Curso de Operações de Informações do Equador, atividade que um dos entrevistados frequentou.

Além disso, foram pesquisados informações acerca do uso das operações de informações por Israel, Colômbia, Geórgia, Rússia e Alemanha.

Em todas essas últimas o principal reforço à pesquisa se deu no campo da aplicação prática de táticas, técnicas e procedimentos em situações de combate, tais como o que aconteceu na Geórgia com o uso de hackers para interditar redes de computadores ou de operações psicológicas na Colômbia para invocar o que o exército colombiano chamou de “espírito ético superior” nos seus militares no sentido de reduzir o volume de crimes de guerra que estavam ocorrendo no combate às FARC.

Entretanto, no campo doutrinário pôde-se verificar que a base de todos esses países era o conhecimento aplicado pelos Estados Unidos da América. Em alguns

exércitos, tais como no Reino Unido, essa doutrina era adaptada às suas realidades locais e à sua forma de emprego, em outros, como no Equador, a doutrina estadunidense foi simplesmente incorporada sem sequer sofrer adaptações locais.

A partir desse momento, a pesquisa passou a trabalhar mais intensamente se baseando no modelo estadunidense, por entendê-lo como uma espécie de fonte primária para o assunto. Desse modelo, a doutrina aplicada pelo exército dos Estados Unidos da América, em detrimento às demais Forças e ao campo conjunto, avultaram de importância pois se apresentaram mais atualizadas, mais focadas no emprego em crises envolvendo aspectos modernos de securitização e cujo emprego trazia em seu bojo uma maior integração da comunicação social e das operações psicológicas, dentro de um contexto de operações de informação e sob o manto de uma comunicação estratégica de nível governamental.

Entretanto, simultaneamente ao estudo da doutrina desses países e da Aliança Atlântica, pôde-se constatar que aquilo que essas Forças Armadas transformavam efetivamente em doutrina tinha uma base teórica e acadêmica muito mais ampla, mas que não era aplicada em sua totalidade pois as características legais, culturais ou institucionais dessas Forças e desses países limitavam um emprego mais profundo das capacidades de informar e influenciar.

Outro aspecto levantado como referencial foi a mudança das Operações Psicológicas no Reino Unido e nos Estados Unidos da América. O estudo aprofundou nessa temática e verificou os reflexos dessa mudança para o Exército Brasileiro. Nos dois países, manuais normativos e ordens administrativas foram emitidas visando orientar esse processo.

No Reino Unido, por pressões políticas, o 15º Grupo de Operações Psicológicas (15º POG) alterou a sua designação para 15º Grupo de Apoio às Informações. No Reino Unido e nos Estados Unidos da América, Informações Militares é um ramo multidisciplinar da atividade militar que envolve todos os elementos capazes de dar suporte à tomada de decisão e ao emprego de tropas. Alguns ramos da atividade militar que integram essas células de informações são a Comunicação Social, as Operações psicológicas, os Assuntos Cívicos e a Inteligência.⁵¹

⁵¹ Small Wars Journal, PADDOCK, Alfred Jr, 26 de junho de 2010.

Nos Estados Unidos da América o Almirante Eric T. Olson anunciou, em 21 de junho de 2010, que o termo Psychological Operations seria mudado para “Military Informaion Support” e “Military Information Support Operations (MISO)”. O Almirante afirmou que o termo “*PsyOps*” seria eliminado do uso nas Forças Armadas estadunidenses e que isso seria acompanhado de uma mudança doutrinária total:

"This will be a complete change in organization, practice, and doctrine."

Almirante Olson, Eric T. (2010)

Então, no momento em que a pesquisa se voltou mais intensamente para as teorias formuladas nos Estados Unidos da América, o trabalho precisou estabelecer um histórico do emprego da guerra da informação nos EUA, pelo menos desde a 1ª Guerra Mundial até os dias atuais, o que gerou um dos capítulos dessa dissertação. Esse histórico permitiu compreender a evolução do tema naquele país, perceber que a participação frequente em combate das Forças Armadas estadunidenses os colocam realmente em numa vanguarda de pesquisa, típica de quem trabalha pela sobrevivência de seus soldados. Concluiu-se assim, que as teorias que de lá se originam atualmente influenciam a academia e a doutrina no restante do planeta.

2.5 A PRODUÇÃO ACADÊMICA MILITAR E CIVIL DO EXTERIOR

Para esse histórico, foram estudados vários autores, o primeiro deles, Christopher Paul, é um acadêmico que trabalhou na *RAND Corporation* e é autor de diversos trabalhos versando sobre o assunto. Em todas as obras trabalhadas, Paul afirma que para se obter uma superioridade informacional no espaço de batalha, as Forças Armadas devem alçar as operações de informações e todas as capacidades que ela integra ao patamar de prioridade nas decisões, planejamentos e ações de combate, do mesmo modo que hoje se têm as ações cinéticas, o comando e controle ou o apoio de fogo.

Outro autor, Leigh Armistead, cujo tabalho “*Information Operations: warfare and the hard reality of soft power*” compilou uma série de autores e é um dos mais citados no *google academics*. Armistead, que junto com Dan Kuehl assinam a obra acima, analisam a importância das operações de informação em conflitos modernos tais como a ação da Task Force Ranger em Mogadíscio, a ação da OTAN no

Kosovo e as operações Iraqui Freedom e Enduring Freedom no Iraque e no Afeganistão, respectivamente.

John Arquilla, que também trabalhou na *RAND Corporation* e atualmente é professor da *Naval Postgraduate School* é uma das referências nos EUA sobre operações de informação, em suas obras, Arquilla pontua os conceitos de alinhamento das comunicações estratégicas em todos os níveis de atuação de uma força militar.

Robin Brown, orientador de pós-graduação da universidade de Leeds, RU, e pesquisador da relação entre comunicação e política, traz o conceito de comunicação estratégica para a realidade britânica com uma opinião pública formada por meios tradicionais de imprensa e por tabloides que fazem com que os políticos e os decisores se tornem mais voláteis e sujeitos às flutuações provocadas por essas estruturas.

Voltando aos anos de 1990, buscou-se no professor Steven Livingston, docente da George Washington University o termo por ele cunhado “Efeito CNN”, quando de seu estudo sobre o *agenda-setting* e o efeito da mídia nas operações dos EUA no chifre da África.

Visando entender um ponto de inflexão da atividade de influência nos Estados Unidos da América, procurou-se em Nancy Snow, acadêmica e líder de um movimento voltado para derrubar o *Smith-Mundt Act* de 1948 os fundamentos da aplicação de uma emenda à Constituição estadunidenses e que hoje é contestada face a conectividade do planeta e a dificuldade de se estabelecer alvos externos e internos ao país quando o assunto transita no campo informacional.

Além desses autores foi buscado livros como o *America Military History* que é a história oficial do exército dos Estados Unidos da América, particularmente em seu capítulo 10, como foi o processo de transformação do que a partir de 1974 trouxe o *US Army* de uma força de conscrição, demonizada como o maior responsável pela derrota no Vietnã, em uma estrutura formada por voluntários, hegemônica após a dissolução da União Soviética e vitoriosa na 1ª Guerra do Golfo em 1991.

A importância dessa fase da história, está em analisar se a comunicação social e a operação psicológica tiveram um papel no projeto do *All Volunteer Force* ou na elaboração de um processo de blindagem das forças no front que os permitissem lutar em guerras externas sem que a opinião pública doméstica interferisse no resultado final da batalha.

Obviamente, os estudos em torno de uma disciplina que envolvesse operações psicológicas ou áreas da propaganda, marketing ou qualquer atividade de influência não poderia deixar de lado pensadores como Tchakhotine e Edward Bernays.

O russo Serguei Tchakhotine foi um dos principais teóricos da chamada “psicologia das massas”, analisou com profundidade a propaganda nazista, fascista e soviética antes da II Guerra Mundial e estabeleceu parâmetros que, tratando-se de Brasil e do contexto nacional de capilaridade dos meios de informação associada capacidade de compreensão da leitura e de possibilidade de manipulação do povo brasileiro, suas teorias podem ser que encontrem aqui um terreno semelhante àquele vivido na Europa de 1938.

Em compensação, a propaganda fascista alemã, muito dinamizada no sentido emocional, apoderando-se das ruas, atingiu seu fim, pois alcançava a massa dos “55.000”. Entre as emoções que tinham mais influência sobre esses elementos passivos, deve-se mencionar, inicialmente, o temor: é que essa propaganda, através de símbolos populares, operava principalmente por intimidação. Foi com essa intenção que Hitler utilizou a cruz gamada com que obteve a vitória. Seus adversários não perceberam o princípio decisivo dessa luta; não tinham símbolo, acreditavam poder atuar com provas lógicas e quando, finalmente, apelavam para os sentimentos, era sempre tentando levar o adversário ao ridículo, o menos eficaz dos métodos, expresso, com freqüência, sob formas totalmente ineptas e inábeis. Sua propaganda girava num círculo vicioso e, assim, foram vencidos.⁵²

Edward Bernays, por sua vez, é considerado o pai das Relações Públicas. Em sua obra de 1928, *Propaganda*, Bernays inicia com esse parágrafo:

A manipulação consciente e inteligente dos hábitos organizados e opiniões das massas é um elemento importante na sociedade democrática. Aqueles que manipulam este mecanismo invisível da sociedade constituem um governo invisível, que é o poder de decisão verdadeiro de nosso país.⁵³

⁵² TCHAKHOTINE, Serge. A Mistificação Das Massas Pela Propaganda Política Tradução: Miguel Arraes. Editora Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1967. p. 108.

⁵³ BERNAYS, Edward Louis. Propaganda, Ig Publishing, 1928. p. 9.

Apesar de intensamente criticado, uma vez que seus trabalhos serviram de fonte para Goebels e a propaganda nazista, Bernays estabeleceu uma relação entre a influência e os estado democrático. Apesar de ser uma obra de 1928, seu discurso aplicado no atual perfil de formação de opinião pública brasileira, mostrou-se ainda mais importante que o trabalho de Tchakhotine e traços de suas obras foram encontrados em todos os demais teóricos modernos estudados.

Ao estudar esses intelectuais e estabelecer uma ligação com pensamentos teóricos mais amplos acerca do assunto, a pesquisa pôde constatar que a base real de estudo não estaria na doutrina, mas em acadêmicos e, principalmente, nos centros de pesquisa que são a verdadeira fonte para formulação doutrinária estadunidense. Logo, além desses autores, vários outros estudos da *RAND Corporation*, acadêmicos e artigos científicos foram estudados, porém sempre gravitando em torno desses temas e sob uma ótica de como solucionar o problema da pesquisa. Além disso, não foi abandonada a doutrina aplicada, pois, em última análise, é ela que está solucionando efetivamente, ou não, os problemas militares no campo de batalha, ou seja é nessa doutrina que se pôde observar o elo entre a teoria e a prática, algo que se faz necessário quando tratamos de Ciências Militares.

2.6 TRAZENDO PARA O BRASIL

Após esse conhecimento teórico sobre o tema, foi verificado, também, que grande parte da doutrina militar de defesa do Brasil tem como base a doutrina dos EUA. Contudo, essa base, muitas vezes limita-se a importar uma nova tática, técnica ou procedimento de combate sem adaptar essa tendência às características culturais, institucionais ou legais brasileiras, importando as possibilidades de emprego daquele novo vetor, mas também importando as limitações próprias dos EUA, por exemplo, para uma realidade diferente que é o Brasil.

Nesse ponto, sentiu-se a necessidade de se estabelecer um breve paralelo cultural, legal e institucional naquilo que afeta à guerra da informação, às operações de informação e às comunicações estratégicas entre o Brasil e os Estados Unidos da América, para saber se o que os afeta lá também nos afetaria aqui.

Essa nova necessidade gerou o capítulo 5 da dissertação o qual se baseou em dados mais quantitativos como os constantes no IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), dados do Ipea sobre o mercado internacional de

equipamentos militares, o *Defense Strategic Guidance* (Casa Branca 2012), em sítios do governo dos Estados Unidos da América e em autores como Vernon W. Ruttan e seu livro sobre a guerra e o crescimento econômico.

Além disso, no campo do Direito doméstico, o emprego das Operações Psicológicas encontra freios importantes para sua atuação. As restrições que os militares estadunidenses sofrem por força do *Smith-Mundt Act* não são as mesmas do Brasil. Isso mostra que a doutrina aplicada no Exército Brasileiro pode ser mais flexível quanto ao emprego de Operações Psicológicas dentro do território nacional e direcionada aos brasileiros, fato que atualmente só ocorre em situações de treinamento, dentro de um quadro hipotético de exercício.

Partiu-se da premissa que a hipótese de emprego de Operações Psicológicas direcionada a cidadãos brasileiros envolve uma ampla discussão ética acerca do livre arbítrio e da condução das massas. Contudo, voltando para os Estados Unidos da América, desde 2010 o *Smith-Mundt Act* vem sendo discutido no Congresso Nacional daquele país, visando seu relaxamento. Essas são outras variáveis do referencial teórico que envolve o tema quando foi trazido o assunto para o Brasil.

Por outro lado, verificou-se que campo do Direito Internacional, o referencial teórico caminha em outro sentido. Os Estados Unidos da América, base da doutrina de Operações Psicológicas e de Comunicação Social do Exército Brasileiro, não é signatário dos mesmos acordos e protocolos que o Brasil. Dois exemplos disso estão nos protocolos adicionais I e II às Convenções de Genebra, os quais o Brasil ratificou e os EUA não. Se no campo do direito doméstico o Brasil parece possuir mais liberdade de ação que os EUA, no campo das operações internacionais a doutrina brasileira deve impor marcos humanitários mais rígidos que o estadunidense para a atuação e a integração desses dois ramos da atividade militar.

Após entender como a guerra da informação chegou ao patamar atual nos Estados Unidos da América e depois de estabelecer um paralelo dos EUA com o Brasil no ambiente informacional, a dissertação pôde canalizar esse conhecimento mais aprofundado e global para a solução do problema em si, ou seja, qual o perfil que as operações psicológicas do Exército Brasileiro precisam adotar para permitir a sua integração com a comunicação social visando estabelecer, de forma sistemática, uma comunicação estratégica que trabalhe em prol dos interesses da Força?

Nesse sentido retornou-se inicialmente às operações psicológicas para explicar qual é o seu perfil atual e o que precisaria mudar. Para tanto, aos manuais de campanha acima citados foram acrescentadas entrevistas com militares da ativa do Brasil e dos Estados Unidos da América, nas quais se pôde traçar um paralelo de como a atividade é vista lá e aqui. Além disso, as teorias de Christopher Paul traçam uma visão moderna do assunto sob a ótica integradora das operações de informação, os documentos da RAND Corporation estudam a efetividade dessas operações psicológicas na atualidade e a acadêmica Nancy Snow, como já foi colocado, defende em suas obras o fim do *Smith Mundt Act* de 1948, com vários argumentos que puderam ser aplicados ao modelo brasileiro.

Ainda nesse conjunto, a comunicação social foi revisada, desta vez, porém, com um olhar voltado para sua integração. Nesse sentido, documentos como a memória do grupo de trabalho do Comando de Operações Terrestres que se opõe a integração da comunicação social e da operação psicológica e o memorando do General Richard B. Meyers, Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas dos EUA que também se opõe a uma integração, desta vez com as operações de informação, foi criticada e refutada.

Para criticar e refutar documentos como estes, foram trazidos para a dissertação os autores citados, tal como como Edward Bernays, referência internacional para a teoria geral de Relações Públicas, além de Keneth Payne, professor do King's College de Londres e autor de diversos trabalhos que versam sobre a relação da mídia com a guerra, Todd C. Helmus, e seu trabalho sobre o uso do marketing como ferramenta de combate, artigos e trabalhos diversos sobre o uso da comunicação social e da diplomacia pública como instrumentos para influenciar os diversos públicos dos EUA, elaborados por Nancy Snow e pelo *Congressional Research Service* do Capitólio além de dois estudos da RAND Corporation elaborados sob encomenda do Corpo de Fuzileiros Navais e pelo Exército dos Estados Unidos da América os quais levantam os erros e os acertos no campo das operações de informação, particularmente na vertente de influência no Afeganistão e no Iraque, entre 2001 até 2010.

Todo esse conjunto acima que trata da comunicação social e da operação psicológica, foi colocado em um único capítulo sob o título de “Informar e Influenciar no Exército Brasileiro”.

2.7 A PESQUISA DE CAMPO

Mesmo com a lógica teórica indicando que a mudança de perfil da operação psicológica é algo necessário para que se proceda uma integração com a comunicação social e que essa integração também se mostrando necessária com base nos referenciais e argumentos expostos na dissertação, a pesquisa de campo concluiu que isso não é tão simples. Fatores humanos dos mais diversos contrariaram essa lógica e a integração ou mesmo o setor do Exército que efetuaria isso ficou sendo algo duvidoso.

Um desses fatores que tem uma ligação direta com a doutrina é lotação de oficiais para a função de comunicação social nas Brigadas do Exército Brasileiro. Apesar do que foi descrito acima, que a doutrina brasileira difere da estadunidense no tocante ao oficial de comunicação social ser um conselheiro nos EUA e aqui um membro do Estado-Maior, na pesquisa de campo pôde-se verificar, na prática, que essa situação não é tão diferente assim no Brasil, o que será alvo de maiores detalhes no capítulo 6.

Durante o estudo do material de cunho acadêmico sobre o assunto, o conceito da comunicação estratégica apareceu com bastante ênfase por parte de vários autores, em particular os de maior relevância. Contudo esse mesmo conceito, quando traduzido para manuais de campanha ou instrumentos doutrinários das forças conjuntas ou componentes não aparecia como uma ferramenta a ser utilizada por uma Força Armada.

Nessa última fase do estudo, então, a comunicação estratégica apareceu como um campo do saber novo para o Exército Brasileiro, que não se encontra estruturado e que, em tese, permite integrar todo esse campo informacional e ainda trabalhar em prol dos interesses da Força.

Para comprovar isso, além dos autores e trabalhos já citados, foram agregados à dissertação um trabalho de campo na diretoria da empresa de telefonia Oi, na mineradora Anglo-American e em entrevistas realizadas no Estado-Maior do Exército, em Brasília, um relatório da britânica *Chatham House* de autoria de Paul Cornish, Julian Lindley-French e Claire Yorke, que trata de comunicação estratégica e a influência de governo por meio da componente militar, um conceito integrado conjunto do departamento de defesa dos EUA que trata da comunicação estratégica como ferramenta de Estado para influenciar e vários outros documentos e autores

que juntamente com os já elencados nesse referencial teórico permitiram concluir o trabalho proposto.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este foi um projeto de pesquisa qualitativa na interface das Ciências Militares, Direito, Psicologia, Comunicação e Marketing, com uso de técnicas mistas de coleta de dados em três etapas sequenciais e simultâneas. A primeira etapa de cunho bibliográfico recuperou as regulamentações internacionais relativas às operações psicológicas, em particular dos Estados Unidos da América, além do marco normativo nacional. O ambiente informacional, a mídia e o campo psicossocial foram os principais cenários de comparação entre as operações psicológicas desses países. Ainda nessa etapa foi realizada uma pesquisa bibliográfica de estudos empíricos e teóricos sobre o tema.

A segunda etapa consistiu no levantamento de dados com uso da técnica de questionário estruturado e entrevistas semiestruturadas face a face com militares e civis de referência para prática das operações psicológicas, comunicação social e comunicação estratégica no país. Nessa fase o tema já havia incluído conceitos acerca das operações de informações e as entrevistas envolveram militares brasileiro e estadunidenses especialistas no tema. Na terceira etapa foi realizado o cruzamento do material bibliográfico aos dados levantados na fase de pesquisa de campo. As unidades de análise foram as regulamentações militares sobre operações psicológicas, comunicação social, comunicação estratégica e operações de informação vigentes no Brasil e internacionalmente, em particular nos Estados Unidos da América, além de indivíduos-chave para essas unidades no Brasil. A seguir, estão especificados os diferentes procedimentos de pesquisa.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo envolvido na pesquisa foram os ramos da comunicação social, das operações psicológicas, da comunicação social, da comunicação estratégica e das operações de informação no Exército Brasileiro, no meio civil nacional e no exército dos Estados Unidos da América. Desses ramos foram utilizados as seguintes amostras:

- Do Sistema de Comunicação Social do Exército:

– Os Chefes das seções de Planejamento, Informações Públicas, Relações Públicas e Produção e Divulgação do Centro de Comunicação Social do Exército. Argumentos para essa amostragem: Esses militares são os gestores de cada setor da Comunicação Social no nível estratégico e são os assessores diretos do Comandante do Exército em cada uma das especialidades. Os militares que estavam a menos de um ano ocupando o cargo foram descartados por entender que seus parâmetros eram estritamente doutrinários, não passando informações diferentes daquelas que se encontravam em manuais (Código – CS1)

– Os Oficiais do Centro de Comunicação Social do Exército que eram possuidores do curso de Operações psicológicas ou do curso de Forças Especiais. Argumentos para essa amostragem: Esses militares conheciam o *modus operandi* da comunicação social e devido a sua formação no ramo das operações psicológicas, forneceram informações voltadas para uma integração. (Código – CS2)

– Os dados acerca dos Oficiais de comunicação social de 82% dos Comandos de Brigada do Exército Brasileiro. Argumentos para essa amostragem: As Brigadas do Exército são o principal núcleo de emprego da Força, é o primeiro nível de emprego das diversas armas combinadas, ou seja, o Comando da Brigada serviu como um “termômetro” eficiente para estimar aquilo que ocorre nas Organizações Militares de menor porte subordinadas. (Código – CS3)

– 40 (quarenta) Oficiais do Quadro do Estado maior da Ativa e que ainda vão comandar uma Unidade valor Batalhão. Argumentos para essa amostragem: Esse grupo permitiu compor um perfil de como a comunicação social e as operações psicológicas são percebidas e permitiu, também, colher parâmetros acerca da comunicação estratégica por aqueles que vão gerir a comunicação da Força, em sua visão mais ampla, na ponta da linha do sistema. (Código – CS4)

– Um Oficial de Comunicação Social da Força de Pacificação do Complexo do Alemão / Penha. (Código – CS5)

– O Chefe do Centro de Comunicação Social do Exército. (Código – CS6)

– Das Operações Psicológicas:

– O Comandante do Batalhão de Operações Psicológicas. (Código – OP2)

– O primeiro Oficial de operações psicológicas do Batalhão Brasileiro no Haiti, no período em que as ações operativas se sobrepunham às humanitárias (Código – OP5)

–O General de Divisão Paulo Humberto Cesar de Oliveira. Argumento para a amostra: O General e o 2º Subchefe do Comando de Operações Terrestres, Subchefia que enquadra a carteira de Operações Psicológicas, é Forças Especiais e foi o ex-comandante da Brigada de Operações Especiais. (Código – OP6)

–O Coronel ALFA. A pesquisa não identificará o nome e nem o cargo desse militar em virtude dos dados fornecidos durante sua entrevista, que apesar de não serem sigilosos, poderiam causar-lhe algum constrangimento. (Código – OP7)

–O Coronel BETA. A pesquisa não identificará o nome e nem o cargo desse militar em virtude dos dados fornecidos durante sua entrevista, que apesar de não serem sigilosos, poderiam causar-lhe algum constrangimento. (Código – OP7)

3.3 COLETA DE DADOS

Análise de Dados

Os dados foram analisados à luz da hipótese orientada pela revisão de literatura sobre o tema das operações psicológicas e da comunicação social, à luz da teoria fundamentada nos dados, cujas etapas de sistematização foram: leitura dos dados coletados pelos questionários; registro em formulário dos dados fechados; microanálise dos dados abertos; contração dos dados abertos; codificação; vocabulário controlado; classificação; sistematização e análise. Por sua vez, a análise dos dados somente teve início após a validação do instrumento pela etapa de pré-teste, que foi executada na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, mas seguiu concomitante ao trabalho de campo, uma vez que a análise dos dados estimulou o olhar para a recuperação das evidências em etapas subsequentes. Abaixo segue uma descrição das etapas de análise dos dados:

Local de análise de dados e População

A análise dos dados foi efetuada na Escola de Comando e Estado Maior do Exército com o apoio de um especialista do Centro de Comunicação Social do Exército e em particular com o suporte do Instituto Meira Mattos nas áreas de Metodologia, Estatística, Sociologia e Comunicação.

População: de acordo com o quadro 01

Ética na Pesquisa

Os formulários de pesquisa e os procedimentos se submeteram, na semana anterior ao envio, à um comitê de ética instituído no Instituto Meira Mattos visando

garantir a confidencialidade da pesquisa, a preservação do entrevistado e a transparência do procedimento de pesquisa. As alterações efetuadas pelo comitê foram revalidadas com um novo pré-teste executado em Brasília, com quinze integrantes do Centro de Comunicação Social do Exército.

O questionário estruturado contou com o suporte da ANIS, Instituto de Bioética, Direitos Humanos e Gênero, que auxiliou a pesquisa com o especialista em design gráfico para a construção da ferramenta de pesquisa

Desde o campo acima de nomeação dos indivíduos da pesquisa, aqueles que forneceram informações cujo teor possa gerar algum problema ou constrangimento foram anonimizados tanto no corpo dessa dissertação, bem como no projeto de pesquisa.

Leitura Integral dos dados

Os dados resultantes dos questionários foram lidos integralmente pelo pesquisador. A primeira leitura deve ser livre de atribuições de valor aos dados, sendo uma etapa de familiarização com os dados. Além disso as gravações das entrevistas foram novamente escutadas visando dirimir dúvidas presentes nas anotações.

AMOSTRA	TIPO DE ENTREVISTA	PESQUISADOR ENTREVISTADO	PRÉ-TESTE VALIDAÇÃO	INDIVÍDUOS	QUESITOS ABERTOS OU FECHADOS
CS1	Semi-estruturada	Presencial	Sim	4	Abertos
CS2	Semi-estruturada	Presencial	Sim	3	Abertos
CS3	Estruturada	Eletrônica	Sim	21	Fechados
CS4	Estruturada	Eletrônica	Sim	210	Fechados
CS5	Semi-estruturada	Presencial	Sim	1	Abertos
CS6	Semi-estruturada	Presencial	Não	1	Abertos
OP1	Semi-estruturada	Presencial	Sim	1	Abertos
OP2	Semi-estruturada	Telefone / Skype	Não	1	Abertos
OP3	Semi-estruturada	Telefone / Skype	Não	1	Abertos
OP4	Estruturada	Eletrônica	Sim	7	Fechados
OP5	Semi-estruturada	Presencial	Sim	2	Abertos
OP6	Semi-estruturada	Presencial	Não	1	Abertos
OP7	Semi-estruturada	Presencial	Não	1	Abertos

Quadro 1: Entrevistas.

Fonte: O autor

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Todos os dados referentes as entrevistas e regulamentações foram tratados e tabulados. Tais informações foram tabuladas para posterior geração de relatórios com cruzamento de dados para fins de teste das hipóteses do projeto de pesquisa.

Teoria Fundamentada e Microanálise dos Dados Abertos

Esta foi uma pesquisa do tipo qualitativa e a técnica utilizada para análise dos dados foi a teoria fundamentada (Strauss; Corbin, 2008). Por teoria fundamentada entende-se a técnica ancorada na formulação de teoria a partir dos dados levantados no estudo. Neste método qualitativo, coleta de dados, análise e teoria mantêm uma completa conjugação que deve estruturar as diferentes fases da pesquisa, desde o desenho do instrumento até o momento final da apresentação dos resultados (Strauss; Corbin, 2008). Dentre os tipos possíveis de análise dos dados para a formulação da teoria fundamentada foi feita a microanálise dos dados. O procedimento da microanálise foi uma proposta da teoria fundamentada para uma estratégia inicial de aproximação e apropriação dos dados pelo pesquisador. Ou seja, a microanálise é um tipo de análise detalhada dos dados linha por linha, frase por frase ou trecho por trecho dos documentos analisados e necessário no começo de qualquer estudo a fim de gerar categorias iniciais e, sobretudo, para sugerir relações entre as categorias (Strauss; Corbin, 2008).

Codificação dos dados

Há críticas sobre as técnicas da pesquisa qualitativa dada facilidade em favorecer que as percepções dos pesquisadores se sobreponham ao que os dados sugerem (Charmaz, 2009). No procedimento da microanálise, a centralidade que os dados têm permite que eles provoquem os pressupostos teóricos da pesquisa (Strauss; Corbin, 2008). Nesse sentido, o processo de codificação surge como um modo de focar a análise dos dados naquilo que também emerge inesperadamente da empiria. Esse é um tipo de abstração, redução e relação entre os dados codificados que permite a diferença entre codificação teórica e um tipo de codificação descritiva (Charmaz, 2009; Strauss; Corbin, 2008). A codificação dos dados seguiu dois procedimentos essenciais: a análise foi guiada *fazendo perguntas* aos dados e também *fazendo comparações* entre eles (Strauss; Corbin, 2008).

Classificação

Após o processo de codificação dos dados, eles foram agrupados segundo suas propriedades evidentes, em outras palavras, conforme as similaridades e diferenças apresentadas em suas relações (Charmaz, 2009; Strauss; Corbin, 2008). Esta fase de classificação permitiu não apenas codificar os fatos, ações e resultados em um modo descritivo, mas possibilitou a incidência dos resultados dimensionalmente a partir da identificação e interrelação das propriedades dos dados. A técnica utilizada para fazer a identificação das categorias centrais e conseqüentemente sua integração foi o uso de diagramas de dados e redação de memorandos enquanto se analisa os dados (Charmaz, 2009).

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Limitações na Coleta dos Dados:

Durante a pesquisa bibliográfica, a limitação estará na disposição dos dados acerca das Operações Psicológicas, particularmente em seu campo cinza e negro. A atividade possui um nível de sigilo no Brasil e na maioria dos Países do mundo, dificultando o acesso aos livros e documentos referentes ao assunto, em particular às suas ações no campo clandestino.

Durante as entrevistas será difícil encontrar um militar que tenha experiência ou formação nos dois campos da pesquisa, uma vez que as atividades de Comunicação Social e Operações Psicológicas não possuem uma integração sistêmica. Dessa forma cresce de importância a amostra CC2 descrita acima.

Limitações no Tratamento dos Dados:

Além das limitações metodológicas estão as de natureza física de tratar mais dados do que os expostos acima. Para uma pesquisa dessa natureza seria interessante uma amostra maior dos militares do corpo de tropa. Entretanto, em virtude da dificuldade de tabular um volume maior do que o descrito a amostra ficou restrita às Brigadas do Exército.

Essa seção apresentou a metodologia que foi utilizada, evidenciando, de forma objetiva e clara, os seus tipos, universo e amostra, formas de coleta e tratamento de dados e, por fim, as limitações dos métodos elencados.

Mesmo com limitações, acredita-se que a metodologia escolhida foi acertada e possibilitou alcançar com sucesso o objetivo final desta pesquisa.

4 100 ANOS DE GUERRA DA INFORMAÇÃO NOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

O mundo vive atualmente a era da informação. Rádio, televisão, celulares, internet e todos os meios que tornam a comunicação quase instantânea e a velocidade das notícias no limiar do tempo real, tornam o início do século XXI um período sem paralelo na história.

Recentemente, assistimos de nossas poltronas as mídias sociais provocarem a derrubada de líderes no Oriente Médio, ou, antes disso, o “Efeito CNN” promoveu a retirada, da Somália, da elite militar dos Estados Unidos da América, derrotada no campo estratégico por milicianos esfarrapados e que tinham à sua frente um “líder tribal”.⁵⁴

A velocidade da informação fez da audácia de um ataque terrorista em Manhattan um ponto de inflexão no estudo das ciências militares e um dos maiores golpes de mídia da história

Teorias como o “Cabo Estratégico”, conflito de 4ª Geração, Guerra Assimétrica e outras, procuram traduzir a complexidade do campo de batalha. Algum tempo atrás, analistas faziam a leitura dos eventos em Mogadíscio sob o enfoque tático, tendo na localidade como um equalizador do poder de combate, logo, uma força superior (ou até incontestavelmente superior como naquele caso) tenderia a perder poder de combate, pois a cidade dificulta o comando e controle, o emprego da massa, o uso indiscriminado de poder de fogo e muitos outros aspectos.^{55 56}

Contudo, era difícil de entender como um exército, que dois anos antes tinha se sagrado vitorioso de uma forma fragorosa contra Saddam Hussein, saiu da Somália derrotado.

O fluxo informacional e os avanços tecnológicos que testemunhamos nessa área, nos últimos vinte anos, estão transformando a política mundial, a estratégia militar, a economia, a penetração da mídia em caráter global e muitos outros assuntos que sintetizavam de forma muito familiar o período da Guerra Fria.⁵⁷

⁵⁴ LIVINGSTON, Steven. Clarifying the CNN effect: An Examination of Media Effects According to Type of Military Intervention. Harvard University, junho de 1997.

⁵⁵ PINHEIRO, Álvaro de Souza. Palestra proferida na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2001.

⁵⁶ KRULAC, Charles C, The Strategic Corporal: leadership in the three block war, Marines Magazine, janeiro de 1999. Disponível em http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm acessado em 24 de jul. de 13

⁵⁷ Ibidem. Information Operations: warfare and the hard reality of soft power. p. 13.

Cabe destacar, também, que a maioria das Revoluções em Assuntos Militares (RAM) dizem respeito à invenção de um novo material de emprego militar ou ao uso de meios já existentes, sejam eles civis ou militares, de uma forma tão inovadora, que modificam as táticas técnicas e procedimentos que até então eram empregados. Exemplos disso estão nos lançamentos das bombas atômicas em Hiroshima e Nagasaki ou no uso da guerra relâmpago, as *Blitzkrieg* alemãs, no alvorecer da II Guerra Mundial.

A Guerra da Informação está certamente em sua infância militar, contudo, já se configura como uma nova RAM. Certamente não são revolucionárias por serem um invento bélico inovador, mas também fica difícil de caracterizá-las como um emprego inovador de uma antiga forma de combate. Tudo o que acontece na Guerra da Informação, aparentemente já aconteceu antes, já é de conhecimento de teóricos, acadêmicos ou líderes de campo.⁵⁸

A Revolução que se descortina com a Guerra da Informação é mais lenta, partes dela são vistas, ainda na primeira metade do século XX com o *Committee on Public Information* durante a I Guerra Mundial, com as propagandas políticas de Goebels ou com os estudos de Ruth Benedict sobre o Japão na Guerra do Pacífico.

É por essa lenta Revolução em Assuntos Militares, chamada de Guerra da Informação, que o presente capítulo pretende transitar, baseando o estudo na capacidade de adaptação para o combate dos Estados Unidos da América durante oito pontos históricos considerados de importância para o assunto: o uso da propaganda dentro dos Estados Unidos da América na I Guerra Mundial, os estudos de Ruth Benedict sobre o Japão na II Grande Guerra, a ameaça nuclear durante a Guerra Fria, a opinião pública na Guerra do Vietnã, a “guerra na sala de estar” da Operação Desert Storm, a derrota estratégica e política em Mogadíscio, a segunda guerra da informação em Kosovo e a guerra global contra o terror no início desse século.

4.1 O COMMITTEE ON PUBLIC INFORMATION

⁵⁸ METZ, Steven e KIEVIT, James. *Strategy and revolution in military affairs: from theory to policy*. Army War College, 1995. p. 5.

Na I Guerra Mundial, o governo norte-americano criou o CPI (Committee on Public Information), que durante seus 28 meses de existência, trabalhou para que a opinião pública dos Estados Unidos dessem apoio ao esforço de Guerra.⁵⁹

A criação desse comitê veio para preencher uma lacuna que, na ocasião, estava sendo ocupada por organismos não governamentais, tais como a National Security League e a American Defense Society.⁶⁰

Esses organismos se empenhavam em esclarecer aos cidadãos norte-americanos as razões do conflito, como ajudar o esforço de guerra e muitas outras ações que visavam elevar o sentimento patriótico e fazer com que a sociedade como um todo apoiasse a entrada na guerra.⁶¹

Contudo, os Estados Unidos da América já eram, naquela época, o caldeirão cultural que hoje é chamado de “*melting pot*”. A grande quantidade de imigrantes somada a um comportamento xenófobo por parte da população poderia trazer consequências desastrosas no ambiente doméstico, particularmente para um país que tinha que se preocupar com um front do outro lado do Atlântico.⁶²

Para se entender o quanto era complicado deixar que organismos não estatais tratassem de assuntos dessa natureza, uma das principais exigências dos “patriotas” era a proibição de todos os idiomas que não o inglês. Eles exigiam que fossem banidos não só o alemão, mas também o Italiano, francês, espanhol, tcheco, russo, dinamarquês, norueguês e sueco. O governador de Iowa chegou a proclamar:

“Primeiro, o inglês pode e deve ser o único meio de instrução em escolas públicas, privadas, confessionais ou outras semelhantes;

Segundo, conversas em ambientes públicos, ou trens ou por telefone devem ser na língua inglesa;

Terceiro, todo endereço público deve ser em língua inglesa; e

Quarto, será permitido que aqueles que não falem ou entendam a língua inglesa, realizem seus cultos religiosos em suas casas.”⁶³

⁵⁹ ARMISTEAD, Leigh. Fall from Glory: The Demise of the United States Information Agency during the Clinton Administration. *Journal of Information Warfare*, volume 1, Issue 3, Edith Cowan University, Western Australia, 2002. p. 107.

⁶⁰ CREEL, George. *Rebel at Large: Recollections of Fifty Crowded Years*. NY: G.P. Putnam's Son's, 1947. p. 195-196

⁶¹ The National Security League and Preparedness for War. *The Advocate of Peace (1894-1920)*, Vol. 77, Nº 7 (julho, 1915). p. 158-159

⁶² CREEL, George. *Rebel at Large: Recollections of Fifty Crowded Years*. NY: G.P. Putnam's Son's, 1947. p. 194

⁶³ *Ibidem*, p. 196 e 197

O detalhe, é que esses idiomas que os patriotas desejavam banir eram justamente daqueles países aliados no conflito.

Com o CPI, o governo possibilitou unificar o discurso em prol de potencializar o esforço de guerra e reduzir os efeitos danosos no campo doméstico.

Uma das ações que marcaram a época foram os Four Minute Man, ou seja, 75.000 voluntários que esclareciam fatos sobre a guerra em eventos sociais gastando um tempo limite de 4 minutos, considerando-se esse o tempo médio de atenção de uma pessoa comum, naquela época.⁶⁴

Eles trabalhavam os mais diversos assuntos, desde os fundos de guerra até os sucessos no campo de batalha. Estima-se que até o final do conflito, os Four Minute Man falaram mais de 7,5 milhões de vezes, para uma plateia estimada de 314 milhões de pessoas e em 5.200 comunidades.⁶⁵

Contudo, o CPI cometeu “erros” de mídia ao anunciar afundamento de submarinos alemães ou ataque de aeronaves norte-americanas sem que esses eventos efetivamente tenham ocorrido. Não é possível afirmar se a tentativa foi de provocar um entusiasmo com as ações dos Estados Unidos da América, o certo é que isso quebrou parte da credibilidade do órgão e gerou críticas de vários meios de comunicação na época, trazendo à tona a ideia de que o governo estava manipulando a opinião pública com propaganda.⁶⁶

Além disso, o CPI foi alvo de severas críticas de violação das liberdades de expressão e o direito de imprensa nos Estados Unidos. Seu presidente, George Creel, foi acusado de usar a máquina governamental para divulgar apenas boas notícias do Front e de estabelecer um processo de influência que tendia à manipulação, algo típico da “propaganda” alemã.⁶⁷ Em virtude dessas desconfianças, o Committee on Public Information foi extinto em 21 de agosto de 1919 pelo presidente Woodrow Wilson.⁶⁸

⁶⁴ *Ibidem*, p. 162

⁶⁵ SNOW, Nancy. *Information War American Propaganda, Free Speech and Opinion Control since 9-11*. Seven Stories Press, 2003. p. 52.

⁶⁶ FLEMING, Thomas. *The Illusion of Victory: America in World War I*. Nova York, Basic Books, 2003. p. 119-120.

⁶⁷ STEEL, Ronald. *Walter Lippmann and the American Century*. Boston: Little, Brown, 1980. p. 125-147 *passim*.

⁶⁸ Executive Order 3151. 21 de agosto de 1919. Casa Branca Washington DC, Presidente Woodrow Wilson.

4.2 O CRISÂNTEMO E A ESPADA

Contudo, a “Mãe de todas as Guerras” não foi a última, e em 7 de dezembro de 1941 o ataque japonês à Pearl Harbour fez com que o presidente Franklin Delano Roosevelt declarasse guerra às forças do Eixo.

Com isso, após quase 23 anos, em junho de 1942, os Estados Unidos voltam a criar uma agência que trabalharia nesse ambiente da Guerra da Informação, o Office of War Information (OWI).⁶⁹

Esse escritório trabalhou na coordenação da informação doméstica e do exterior, pautando notícias para imprensa, usando programas de rádio, cartazes e outros meios de mídia visando promover o patriotismo, ampliar o apoio ao esforço de guerra e alertar para agentes estrangeiros infiltrados. Atuou na prevenção de vazamentos de dados sigilosos dentro e fora dos quartéis e trabalhou para promover o trabalho feminino, no intuito de manter o parque industrial norte-americano funcionando, mesmo com a queda da mão de obra masculina que foi recrutada para a guerra.⁷⁰

Particularmente no exterior, o OWI trabalhou na propaganda em larga escala para contrapor à propaganda nazifascista e japonesa, bem como para agregar os esforços dos países aliados e neutros e para apoiar as operações de combate.

Aprendendo com os erros do conflito anterior, o OWI não teve as mesmas funções ou a mesma estrutura que o CPI. O trabalho do OWI foi mais abrangente e efetivamente produziu peças publicitárias visando influenciar os diversos públicos-alvo na direção desejada pelo governo dos Estados Unidos da América.

O OWI funcionava como uma agência de informação para os EUA e para todos os aliados. Alguns exemplos disso estão nas produções cinematográficas de Hollywood no período da Guerra. O OWI inseria propagandas dentro dos filmes de Frank Sinatra, Dean Martin e muitos outros como uma eficiente maneira de influenciar o público nos EUA e no exterior. Assim descreveu Elmer Davis, diretor do OWI em 1942:

⁶⁹ Executive Order 9182. 13 de junho de 1942. Casa Branca Washington DC, Presidente Franklin D. Roosevelt.

⁷⁰ BLACK, Gregory D., and KOPPES, Clayton R. "What to Show the World: The Office of War Information and Hollywood, 1942-1945." *The Journal of American History*, Vol 64 N° 1, 1977. p. 90.

“A maneira mais fácil de injetar uma ideia de propaganda na mente da maioria das pessoas é colocá-las no meio de uma imagem (uma peça) de entretenimento, quando elas se dão conta, já estão doutrinadas.”⁷¹

Além disso, a partir da agência foram criadas estruturas que, dada as suas características, existem até hoje, o *Voice of America* é um exemplo disso.⁷²

Apesar do medo constante dos norte-americanos acerca de uma agência que possa manipular as informações, pautar a mídia e conduzir a opinião pública, o OWI trabalhou também no campo das ciências sociais, procurando conhecer melhor o inimigo a combater e trabalhando para reduzir os danos nas frentes de combate.

Nesse aspecto nota-se o trabalho encomendado pelo escritório à antropóloga Ruth Benedict, que, embora sem sair dos EUA e sem falar japonês, produziu uma análise das características culturais dos japoneses. Seu objetivo era permitir uma melhor compreensão da forma de agir e pensar dos combatentes e do povo, atuando no “terreno humano”, e criando melhores condições entender o povo japonês e trabalhar na ocupação do território. Apesar de criticado por seu conteúdo, o estudo é um marco importante dos esforços de uso de informação em operações militares.^{73 74}

Antes desse estudo, a perspectiva norte-americana era de que os combates no Pacífico iriam durar até que a última ilha fosse ocupada e que a esmagadora maioria dos Soldados japoneses teriam que ser mortos. Isso se refletia na proporção entre mortos e capturados que se apresentava no Teatro de Operações. No norte da Birmânia, por exemplo, foram 142 capturados para 17.166 mortos, ou seja, 1:120. O detalhe era que dos 142 capturados, com exceção de uma pequena minoria, todos se encontravam feridos ou inconscientes.⁷⁵

Esses dados, comparados às nações ocidentais em Guerra na Europa, eram assustadores. Um Exército ocidental considerava que praticamente perdia seu poder de combate quando o número de perdas chegava a um quarto de seu efetivo, a média no ocidente na época, era de 4:1 entre capturados e mortos.⁷⁶

⁷¹ *Ibidem*, p. 88.

⁷² Disponível em <http://www.insidevoa.com/content/a-13-34-beginning-of-an-american-voice-111602684/177526.html> e acessado em 24 de julho de 2013.

⁷³ JANSSENS, Rudolf V A. "What Future for Japan?": U.S. Wartime Planning for the Postwar Era, 1942-1945. Editora Rodopi, Amsterdã, 1996. p. 76-77

⁷⁴ BENEDICT, Ruth. *O Crisântemo e a Espada* (1946). Editora Perspectiva, 1972. p. 11-12.

⁷⁵ *Ibidem*, p. 38-39

⁷⁶ *Ibidem*, p. 40

Outro aspecto incompreensível aos norte-americanos era o fato de os prisioneiros de guerra japoneses não solicitarem contato com suas famílias e, inclusive, não queriam sequer que elas soubessem de como estavam. Além disso, grande parte desses prisioneiros não hesitava em responder a todos os questionamentos formulados pelos interrogadores, não escondendo nada do que sabiam e colaborando ao ponto de que alguns chegaram a guiar aeronaves para bombardeio ao solo japonês.⁷⁷

O temor que vinha com essas posturas era próprio de quem se confronta com o desconhecido. Como será que vamos vencer? O que teremos que fazer? Se vencermos, como será a ocupação? Esses homens e mulheres nunca vão se render?⁷⁸

Adaptar-se a esse tipo de inimigo exigia algo mais que táticas, técnicas ou procedimentos de combate, e foi nesse sentido que o estudo antropológico de Ruth Benedict veio colaborar. Ao compreender elementos da cultura japonesa, o soldado dos estados Unidos podia saber o que esperar. Por exemplo, podia compreender que mesmo após um maciço bombardeio de artilharia às praias de desembarque, os militares japoneses ainda estariam lá e o combate seria difícil.⁷⁹

Ao entender que a figura do Imperador era o grande centro de gravidade do conflito, e que todos lutavam em seu nome, os esforços se voltaram para atingi-lo. Após o lançamento de duas bombas atômicas, o diálogo com o Imperador foi no sentido dele declarar a rendição e de abrir mão de seu status de divindade para que a vontade de lutar de cada soldado fosse quebrada. Assim foi feito e a rendição incondicional japonesa ocorreu em 14 de agosto de 1945 (EUA).⁸⁰

Entretanto, conforme colocado no estudo de Ruth Benedict, a preservação de um regime monárquico era fundamental para a manutenção das hierarquias japonesas e para que o povo se submetesse ao invasor, da mesma forma que o Imperador se submeteu.⁸¹

O Office of War Information, apesar dos importantes serviços prestados, causava muito temor no Congresso do Estados Unidos, logo, cortes de orçamento foram sendo implementados e sua missão foi se direcionando cada vez mais para

⁷⁷ *Ibidem*, p. 33 e 41-42

⁷⁸ *Ibidem*, p. 39

⁷⁹ *Ibidem*, 39

⁸⁰ *Ibidem*, 34

⁸¹ *Ibidem*, 110

as atividades no exterior, até que a agência foi fechada em 1945, transferindo as operações no exterior para o Departamento de Estado.^{82 83}

4.3 A GUERRA DE IDEOLOGIAS

Com o final da II Guerra Mundial um novo tipo de confronto aparecia no horizonte dos Estados Unidos da América, a guerra das ideologias, caracterizadas pelo capitalismo e pelo comunismo. Já em 1946, o Embaixador norte-americano em Moscou descreveu a situação no 79º Congresso dos Estados Unidos da América como uma “guerra de ideologias... uma guerra até a morte”.⁸⁴

A ameaça da infiltração ideológica do comunismo nos membros do Estado norte-americano produziu o chamado *United States Information and Educational Exchange Act* de 1948, o *Smith-Mundt Act*.

“O Senado declarou ser necessária uma resposta ao perigo representado pelas ‘armas da falsa propaganda e da desinformação e pela inabilidade de parte dos Estados Unidos em lidar adequadamente com essas armas.’”⁸⁵

Com essa lei, o governo estadunidense da época tentou se prevenir contra a ameaça da propaganda ideológica comunista no seio do Estado e nas áreas de influência do país no mundo, evitando o uso da máquina governamental para doutrinação ideológica e impondo um freio à “guerra de ideologias”. Além disso, a lei obrigava o Estado a usar ao máximo possível recursos privados de mídia, evitando uma competição com o poder público, possibilitando a fiscalização por parte da mídia e buscava prevenir a criação de uma máquina de propaganda governamental para os períodos de paz.^{86 87}

⁸² SNOW, Nancy. US Public Diplomacy: It's history, problems and promise. In *Readings in Propaganda and Persuasion: New and Classic Essays*, dezembro de 2005, SAGE publications. p. 230.

⁸³ NYE Jr, Joseph S. Public diplomacy and soft power. In *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 2008, SAGE publications. p. 98.

⁸⁴ The Report on the Smith-Mundt Symposium. Armstrong Strategic Insights Group, LLC, 13 de janeiro de 2009, Washington D.C. p. 4.

⁸⁵ Declaração do Comitê Congressional Bicameral e Bipartidário de 1947. Relatório do *Smith-Mundt Symposium*, 13 de janeiro de 2009. P. 4.

⁸⁶ United States Information and Educational Exchange Act. *80º Congresso, 2ª Seção, 27 de janeiro de 1948*. p. 13.

⁸⁷ ARMSTRONG, Matt. Rethinking Smith-Mundt. *Small Wars Journal*, 28 de julho de 2008. p. 4. Disponível em <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/rethinking-smith-mundt> acessado em 25 de julho de 2013.

Essa lei fez com que as ações governamentais voltadas para informar e influenciar fossem algo exclusivamente voltado para o público de fora dos Estados Unidos da América e que a distribuição doméstica desses produtos fosse proibida. Além disso, organismos voltados para esse fim criados durante a II Guerra Mundial deveriam ser extintos ou voltados exclusivamente para atividades no estrangeiro, como foi o caso da rádio Voice Of America que recebeu um regime especial de operação.^{88 89}

Com esse novo cenário, o governo dos Estados Unidos da América criou, em agosto de 1953, o USIA (United States Information Agency), que tinha como missão era "compreender, informar e influenciar públicos estrangeiros na promoção do interesse nacional, e ampliar o diálogo entre os norte-americanos e suas instituições, com suas contrapartes homólogas no exterior".⁹⁰ Durante todo o ciclo, que foi de agosto de 1953 até outubro de 1999, as atividades de comunicação estratégica e diplomacia pública ficaram à cargo da USIA. Nesse período, as Forças Armadas adaptaram suas estruturas voltadas para informar e influenciar, passando a ter como alvo, exclusivamente, o público estrangeiro.^{91 92}

Cabe destacar que a USIA era uma agência vinculada ao Departamento de Estado e, logicamente, as Forças Armadas ao Departamento de Defesa, o que traria desdobramentos indesejáveis dois anos mais tarde com o início da guerra do Vietnã.

4.4 CORAÇÕES E MENTES

A Guerra do Vietnã foi um conflito onde a mídia assumiu um papel protagonista de tal ordem, que ações militares foram interrompidas mais pela ponderação de seus efeitos na opinião pública doméstica e internacional do que em virtude das necessidades militares.⁹³

⁸⁸ Ibidem, p. 7

⁸⁹ Disponível em <http://www.insidevoa.com/content/a-13-34-2007-post-wwii-history-111602679/177529.html> acessado em 25 de julho de 2013

⁹⁰ "USIA: an overview". Disponível em <http://dosfan.lib.uic.edu/usia/usiahome/oldoview.htm#overview> acessado em 16 de janeiro de 2013.

⁹¹ Ibidem

⁹² FM 3-05.30 Psychological Operations. Department of the Army, abril de 2005. p. 1-2.

⁹³ THUSSU, Daya Kishan e FREEDMAN, Des. War and the media. Londres, SAGE Publications, 2003. p. 6.

Além disso o uso intenso das Operações Psicológicas fez com que o termo “conquista de corações e mentes” se tornasse uma ideia-força da campanha nessa época.⁹⁴

"guerra psicológica e ação cívica são a própria essência da campanha de contra-insurgência aqui no Vietnã... você não pode ganhar esta guerra apenas por meios militares."⁹⁵

General William Westmoreland

Essa declaração do General Westmoreland ocorreu em 1964, quase um ano antes da ativação do JUSPAO (Joint United States Public Affairs Office), ou seja, foi apenas em 1965, com cerca de dez anos de guerra, que os EUA decidiram criar um gabinete conjunto de comunicação social para lidar de maneira uniforme com a mídia.⁹⁶

Além disso, a sincronização entre as operações psicológicas brancas, criadas pelo Departamento de Estado, pelo USAID (*United States Agency for International Development*), pela USIA (*United States Information Agency*) e pelo Military Assistance Command-Vietnam com as ações cinzas e negras criadas pela CIA (Central of Intelligence Agency) e pelas Forças Armadas e destas com as informações que fluíam para a mídia de forma descentralizada por dez anos e depois pelo JUSPAO eram, pela simples definição e diferentes subordinações dos órgãos, algo muito dificultado.^{97 98}

Os registros indicam que os intensos bombardeios estratégicos que acompanhavam as campanhas de operações psicológicas, dificultavam ainda mais a conquista de “corações e mentes”. Demonstrações de apoio aos norte-americanos, de oposição ao governo norte-vietnamita, levantes ou a simples oposição aos governos comunistas e suas políticas não ocorreram.⁹⁹

⁹⁴ O termo “Hearts and Minds” não foi algo originado na Guerra do Vietnã. De acordo com Paul Dixon o termo fez parte, em livro publicado por C. E. Bruce, sobre os trabalhos da Inglaterra no Waziristão em 1938. DIXON Paul. ‘Hearts and Minds’? British Counter- Insurgency from Malaya to Iraq, *Journal of Strategic Studies*, 2009. p. 361. Contudo o termo ganhou publicidade com o documentário de mesmo nome, vencedor do oscar em 1975 e dirigido por Peter Davis.

⁹⁵ FM 3-05.30. p. 6-16

⁹⁶ Idem

⁹⁷ SANDLER, Stanley, “Cease Resistance: It’s Good For You”: A History of U.S. Army Combat Psychological Operations. Fort Bragg, NC: U.S. Army Special Operations Command, 1999. p. 265.

⁹⁸ FINDLEY Jr, Benjamin F. US and Vietcongs Psychological Operations in Vietnam. In *Psychological Operations: principles and case studies*. Air University Press, 1996. p. 234 e 233.

⁹⁹ HOSMER, Stephen T, *Psychological Effects of U.S. Air Operations in Four Wars 1941-1991: Lessons for U.S. Commanders*, MR-576-AF. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 1996. p. 42

“Há poucas evidências de que algum dos esforços nessa área [Operações Psicológicas] tenha sido particularmente efetivo.”¹⁰⁰
 Stephen Hosmer – RAND Corporation

Apesar de todos esses problemas no sudeste asiático, foi no campo doméstico que os norte-americanos perderam a Guerra do Vietnã. O Coronel Frank Goldstein coloca em seu livro uma troca de cartas que ocorreu entre um universitário da Georgetown University, de nome Randy Dicks e o Presidente Nixon:

“Randy escreveu ao Presidente:

Eu acho que a sua declaração na recente entrevista coletiva de que ‘sob nenhuma circunstância’ o senhor será afetado pelos iminentes protestos contra a guerra, em conexão com o ultimato Vietnã [Vietnam Moratorium] é sem refletir, para dizer o mínimo. Tem sido a minha impressão de que não é sábio o Presidente dos Estados Unidos não levar em consideração a vontade do povo. Afinal de contas, essas pessoas elegeram o Sr. O Sr. é o Presidente deles.

O Presidente respondeu, em parte:

Existe uma clara distinção entre a opinião pública e as manifestações públicas. Ouvir a opinião pública é uma coisa; se deixar levar pela manifestação pública é outra... Seja qual for o assunto, permitir que a política pública seja feita nas ruas destruiria o processo democrático. Isso daria a decisão não para a maioria e não para aqueles com os argumentos mais fortes, mas para aqueles com as vozes mais altas.”¹⁰¹

O desgaste, próprio de um combate de contra-insurgência, associado ao tempo no qual os Estados Unidos ficou desdobrado no terreno e a falta de apoio da opinião pública nacional foram alguns dos fatores determinantes para a queda de Saigon em 30 de abril de 1975.

Um melhor trabalho de Comunicações Estratégicas, de Diplomacia Pública ou de informação e influência por parte dos militares talvez não fossem suficientes para conduzir os EUA para a vitória no campo político-estratégico, mas certamente permitiria que a imagem das Forças Armadas, em particular do Exército, saíssem do conflito mais fortes perante a população dos Estados Unidos da América:

¹⁰⁰ Ibidem, p. 42

¹⁰¹ FREE, Loyd A. The Role of Public Opinion. In Psychological Operations: principles and case studies. Air University Press, 1996. p. 105.

O fim da participação direta das forças terrestres americanas na Guerra do Vietnã, em janeiro de 1973, deixou o Exército dos EUA uma instituição muito enfraquecida. A confiança pública no Exército estava em um ponto baixo, com muitos culpando os militares pela guerra, tanto quanto eles culpavam os políticos civis, cujas ordens os militares estavam cumprindo.¹⁰²

Contudo, mesmo com todos os problemas, a capacidade de adaptação dos norte-americanos mais uma vez se apresentou no Vietnã com a criação de um gabinete conjunto de Comunicação Social. Mas foi apenas após a guerra, no período chamado de “reconstrução” do Exército, que o trato do ambiente informacional começou a modificar.¹⁰³

Nesse sentido, a integração de áreas que lidam com o conteúdo das informações e de áreas que trabalham com os sistemas pelos quais trafegam as informações, começou a ser trabalhada de forma doutrinária no final dos anos de 1980 e foram aplicadas na operação Desert Storm em 1991.

4.5 A GUERRA NA SALA DE ESTAR

Nesse período uma importante mudança ocorreu, o poder relativo de combate, que no Brasil e em diversas escolas militares pelo mundo ainda é medido comparando-se de forma matemática o número de blindados, navios, aviões dentre outros aspectos do poder militar, passou a sofrer a influência de um fator que até então era exótico, o poder da informação.^{104 105}

A Operação Desert Storm deu início a um processo de buscar uma vantagem do poder da informação. As lições aprendidas daquele conflito apontaram para o fato de que “a nação que controla o fluxo de informações irá vencer o conflito.”¹⁰⁶

Na chamada Guerra do Golfo, o tráfego instantâneo de informações pela mídia, permitindo que vários canais de televisão transmitissem ao vivo o bombardeio da capital iraquiana, associado a sistemas mais eficientes de tráfego de dados, tais como o uso de satélites, permitiu um novo tipo de cobertura de guerra.¹⁰⁷

¹⁰² American Military History, volume II, US Army. P. 369.

¹⁰³ Ibidem, O termo reconstrução foi utilizado pela obra.

¹⁰⁴ C 100-5, Operações. Exército Brasileiro, 1997. p. 4-19.

¹⁰⁵ ARMISTEAD, Leigh. Information Operations: Warfare and The Hard Reality of the Soft Power. Washington, D.C. Brassey's, Inc, 2004. p.11

¹⁰⁶ Ibidem, p.14.

¹⁰⁷ MOORE, Frazier. *New Tools Showed Gulf War on TV*. Washinton Post. 2001. Disponível em http://www.washingtonpost.com/wp-srv/aponline/20010114/aponline131417_000.htm.

Entretanto, a cobertura da linha de frente, propriamente dita, foi algo diferente do que ocorreu no Vietnã. O ambiente de desconfiança mútua entre jornalistas e militares fez com que a cobertura das Forças de linha de frente fosse feita apenas por alguns profissionais selecionados e sob a escolta constante de militares.¹⁰⁸

"A imprensa levou para a Guerra do Golfo Pérsico a ideia de que o governo vai mentir para o povo americano,... os militares assumiram que a imprensa é uma força desleal e pouco confiável, e, portanto, tentam manter-nos no comprimento do braço."¹⁰⁹

Apesar do aparato tecnológico disponível para a imprensa, o Pentágono exerceu um controle eficaz do fluxo de mídia, dos links de satélite e do tráfego de jornalistas. Tudo isso fez daquela que foi chamada a “guerra na sala de estar” um conflito onde o ambiente informacional colocou a opinião pública doméstica e mundial ao lado dos Estados Unidos da América e fez da vitória no campo tático e operacional, um sucesso nos ambientes estratégicos e políticos para o país.

A Guerra do Golfo, de acordo com a declaração de George H. Bush, então presidente dos Estados Unidos da América, “chutou a síndrome do Vietnã de uma vez por todas”.¹¹⁰

4.6 EFEITO CNN

Apesar desse sucesso militar em 1991, se avançarmos um pouco mais no tempo e transitarmos pela pelas ações dos Rangers e da Força Delta no ano de 1993 na Somália, veremos que o exército dos Estados Unidos da América se retiraram do Chifre da África após perder o suporte opinião pública interna de seu país, evocando as mesmas preocupações da época do Vietnã.

Naquela ocasião, a elite militar estadunidense abandonou a UNOSOM II após ter 18 militares mortos na missão, tudo em virtude das imagens veiculadas pela CNN de soldados mortos, sendo arrastados quase sem roupa pelas ruas de Mogadíscio. Tal evento, inclusive, foi um dos vetores para que fosse cunhado termo *Efeito CNN*, por Steven Livingston em 1997.¹¹¹

¹⁰⁸ LIVINGSTON, Steven, *Clarifying the CNN Effect: An Examination of Media Effects According to Type of Military Intervention*, Harvard University, junho de 1997. p. 4.

¹⁰⁹ *New Tools Showed Gulf War on TV*

¹¹⁰ LIVINGSTON, Steven. *Clarifying the CNN Effect: An Examination of Media Effects According to Type of Military Intervention*, Harvard University, junho de 1997. p. 4.

¹¹¹ *Ibidem*, p. 4.

Esse evento trouxe uma lição importante para o trato das informações pelo governo e pelas Forças Armadas norte-americanas: imagens dramáticas como aquelas podem forçar a uma tomada de decisão por parte da esfera política do país.¹¹²

Na época, o jornal *The New York Times* descreveu que os combates "cristalizaram a opinião pública americana sobre um assunto que anteriormente não era noticiado para o cidadão comum. E as imagens de um soldado americano morto sendo arrastado pelas ruas de Mogadíscio parecem ter tornado nada menos senão impossível que o Sr. Clinton mude a opinião de muitas pessoas." As pesquisas de opinião naquela ocasião mostravam que mais da metade dos entrevistados não aprovavam a maneira como o presidente Bill Clinton lidava com a situação na Somália.¹¹³

Outra lição atingiu um aspecto fundamental na condução de campanhas militares, os custos econômicos. O desdobramento de enormes aparatos militares, caríssimas bombas guiadas e revolucionários aviões invisíveis foram facilmente derrotados por um líder de milícia tribal que conseguiu, de forma intencional ou não, veicular imagens de alto impacto, a um custo baixíssimo:

“De fato, com o uso de uma câmera de vídeo de US\$ 600, Aidid [General Mohammed Farrah Hassan Aidid, líder da Aliança Nacional Somali] mudou para sempre a política externa dos Estados Unidos na região. Foi Aidid, um verdadeiro guerreiro de informações, cujas ações na Somália, talvez mais do que em qualquer outra operação militar recente dos Estados Unidos, que mostrou o poder natural das informações.”¹¹⁴

Com a popularização da internet e dos meios de comunicação em tempo real, os ensinamentos de como empregar suas Forças Armadas em um ambiente de guerra da informação começam a tomar outras formas

4.7 A SEGUNDA GUERRA DA INFORMAÇÃO

¹¹² Taylor, P. M. Perception Management and the “war” against terrorism. *Journal of Information Warfare*, volume 1 assunto 3, Edith Cowan University, 2002. p. 24.

¹¹³ Drummond, B, Ayres Jr, *The Somália Mission: Voices; A Common Cry Across the U.S.: It's Time to Exit*, 09 de outubro de 1993. Disponível em <http://www.nytimes.com/1993/10/09/us/the-somalia-mission-voices-a-common-cry-across-the-us-it-s-time-to-exit.html> acessado em 25 de julho de 2013.

¹¹⁴ ARMISTEAD, Leigh. *Information Operations: Warfare and The Hard Reality of the Soft Power*. Washington, D.C. Brassey's, Inc, 2004. p.16.

O uso de munições guiadas de alta precisão e da tecnologia *stealth* trouxe consigo o novo conceito de operações baseadas em efeito, o que colocou o risco do dano colateral em um outro patamar de tolerância.¹¹⁵

Militarmente, entende-se por dano colateral aquele que atinge algo que não o alvo pré-determinado, normalmente propriedades civis ou indivíduos não-combatentes.¹¹⁶

Os grandes investimentos em tecnologia e os discursos sobre a capacidade cirúrgica dos ataques das forças militares norte-americanas durante a operação *Tempestade no Deserto*, geraram uma cobrança internacional e doméstica pela máximo redução dos danos colaterais. Destruir alvos de alto valor deixando as redondezas virtualmente intactas permite obter um efeito psicológico positivo para o sucesso nos campos político e estratégico, além de enviar uma importante mensagem acerca da precisão e letalidade que uma força militar deve ter nos campos operacional e tático.¹¹⁷

Contudo, a operação Allied Force realizada de 24 de março a 10 de junho de 1999 na Sérvia e na Yugoslávia, mostrou alguns erros na coordenação dos elementos envolvidos na guerra da informação.¹¹⁸

O periódico *Aviation Week and Space Technology*, na sua edição de julho de 1999, descreveu que “a OTAN lançou 3.000 munições guiadas de precisão, que atingiram 500 simulacros, mas destruíram apenas 50 tanques sérvios.”¹¹⁹

Essa matéria mostrou, logo após o conflito, que algo estava acontecendo. Sejam as forças de operações especiais infiltradas no Kosovo que eram insuficientes e não permitiam guiar todos os ataques ou mesmo a precisão das munições que não era exatamente aquela divulgada anos antes.¹²⁰

Durante a operação, militares de comunicação social e de operações psicológicas realizavam conferências de imprensa e difundiam a ideia da máxima

¹¹⁵ CHEEK, Gary H. Effects-based operations: the end of dominant maneuver? In *Transformation concepts for the national security in the 21st century*. US Army War College, 2002. p. 74.

¹¹⁶ O dicionário Merriam Webster define como dano colateral aquele “infligido sobre algo que não seja o alvo pretendido; especificamente: vítimas civis de uma operação militar”. Disponível em <http://www.merriam-webster.com/dictionary/collateral%20damage> acessado em 25 de julho de 2013.

¹¹⁷ ARMISTEAD, Leigh. *Information Operations: Warfare and The Hard Reality of the Soft Power*. Washington, D.C. Brassey's, Inc, 2004. p.202.

¹¹⁸ Ibidem, p. 203.

¹¹⁹ FULGHUM, David A. Pentagon Dissecting Kosovo Combat Data, *Aviation Week and Space Technology*, 26 de julho de 1999. p. 68.

¹²⁰ Comunicação pessoal de oficial brasileiro que realizava um curso de Forças Especiais nos Estados Unidos da América no ano de 1999, sobre afirmação realizada por militares que estiveram presentes na operação Noble Anvil.

precisão com o mínimo de dano colateral. Isso gerou uma queda na credibilidade das informações vindas da OTAN, uma vez que incidentes como o bombardeio da embaixada da China tomavam o espaço nos noticiários.¹²¹

A busca em instaurar o medo nas forças de Slobodan Milosevic por meio da mídia, fez com que os Estados Unidos implementassem uma *agenda setting* na qual a imprensa realizou uma intensa cobertura dos pousos e decolagens dos helicópteros Apache estacionados na Macedônia. Aliado a isso, uma série de reportagens sobre a letalidade dessa aeronave no ataque à blindados passou a ser veiculada na mídia local e internacional. Contudo, o número de blindados destruídos era pequeno em relação ao esforço.¹²²

Além disso, a queda de um helicóptero Apache durante uma missão de treinamento levantou dúvidas quanto a capacidade profissional das tripulações e seu baixo estado de treinamento.¹²³

Canais de televisão, ao invés de serem trabalhados para prover a informação desejada pelas tropas, passaram a ser alvos de ações militares cinéticas culminando com o bombardeio, em 23 de abril de 1999, do canal de Rádio e TV Sérvio, uma rede estatal de comunicações. O General Wesley Clark Comandante Supremo Aliado da OTAN declarou como foi parte do processo de aprovação em seu livro *Waging Modern War*:

“Foi difícil conseguir aprovação política para atacar uma estação de televisão, pois atacar as instalações de uma televisão parece algo antidemocrático e talvez ilegal. ... Em um ponto eu tinha assegurada a permissão francesa para atacar o transmissor da televisão Sérvia, bem como a aprovação americana, só para ter a recusa da OTAN, quando alguns embaixadores questionaram se o alvo era verdadeiramente militar. ... Eu tentei elaborar uma explicação pública sobre o valor militar dos transmissores, que não teve sucesso.”¹²⁴

Logo após o início dos bombardeios ficou claro que não havia uma estratégia de moldar o espaço informacional com operações de informação ou, pelo menos, com uma gestão da percepção na operação *Allied Force*. Aparentemente a OTAN

¹²¹ Disponível em <http://partners.nytimes.com/library/world/global/072399china-embassy.html> acessado em 25 de julho de 2013.

¹²² Information Operations: Warfare and The Hard Reality of the Soft Power. p. 205.

¹²³ Disponível em <http://edition.cnn.com/US/9904/26/us.kosovo.military.02/> acessado em 25 de julho de 2013.

¹²⁴ KENNETH, Payne. The media as an Instrument of War, revista Parameters, US Army War College, 2005. P. 82.

passou a lutar de forma reativa para conquistar espaço na guerra da informação enquanto.¹²⁵

“A tentativa de coordenar múltiplos quartéis-generais, governos da OTAN e a diversidade de Washington através de uma diferença de fuso horário de sete horas provou ser um desafio para o qual a Aliança estava mal preparada.”¹²⁶

Ao final do conflito vários países se debruçaram nos eventos que ocorreram para aprender mais com aquela que foi chamada de segunda guerra da informação. Na Câmara dos Comuns, no Reino Unido, o assunto foi alvo de relatórios que viabilizaram importantes mudanças para o período da Guerra ao Terror com as Operações *Iraqi Freedom* e *Enduring Freedom*.

“Perguntamos se a doutrina militar precisava ser ajustada para dar conta do uso coercitivo da força, especialmente na busca de objetivos humanitários. Os maiores déficits estão em: compreender quais são os níveis de coerção; integração das operações de informação na estratégia global; compreender e se preparar para o possível uso de táticas assimétricas pelos oponentes como parte de estratégias de contra-coercivas; a coordenação de todos os atores nas operações humanitárias; e resolver os problemas das operações multinacionais.”¹²⁷

4.8 A GUERRA GLOBAL CONTRA O TERROR

De acordo com Nancy Snow, os Estados Unidos da América, historicamente, seguem um modelo para lidar com sua diplomacia pública, “(1) o conflito surge e requer uma resposta da diplomacia pública e da propaganda, (2), novos recursos são alocados para aliviar a crise nacional ou do conflito e (3), ao final do conflito, uma ação do executivo ou do legislativo é tomada para dissolver a agência de diplomacia pública”.¹²⁸

Em meados dos anos de 1990, a USIA (*United States Information Agency*) começou a perder seu caráter de polo irradiador de ideias e do “*American way of*

¹²⁵ Brown, R. Information Operations, Public Diplomacy & Spin: The United States & the Politics of Perception Management, Journal of Information Warfare, volume 1 assunto 3, Edith Cowan University, 2002. p. 44.

¹²⁶ Ibidem, p. 44.

¹²⁷ *House of Commons (1999), Defence Select Committee, 14º Relatório, Kosovo.* <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm199900/cmselect/cmdfence/347/34722.htm#a67>. Acessado em 29 de janeiro de 2013.

¹²⁸ SNOW, Nancy. US Public Diplomacy: It's history, problems and promise. In Readings in Propaganda and Persuasion: New and Classic Essays, dezembro de 2005, SAGE publications. p. 230.

life” e começou a trabalhar, cada vez mais, como um braço do Departamento de Comércio durante a administração Clinton.¹²⁹

Conforme o modelo da Dra. Snow, Terminada Guerra Fria, o governo não precisava gastar tanto com uma agência dessa natureza, o que fez com que cortes sucessivos de orçamento fossem realizados, chegando ao ponto em que a rádio Voz da América transmitisse apenas sete horas por dia em árabe. Tal declínio culminou com o fechamento da USIA em 1999.¹³⁰

Apenas cerca de dois anos após a extinção da USIA, o campo de batalha informacional se tornaria parte definitiva do espaço de batalha, com uma ação que transcendeu o ambiente físico de destruição e entrou no ambiente virtual. Os ataques às Torres Gêmeas em 11 de setembro de 2001 tiveram uma defasagem de 17 minutos. Tempo suficiente para que cada filmadora, máquina fotográfica e até mesmo satélites pudessem pôr seu foco na colisão do voo 175 da United Airlines contra a torre sul do World Trade Center. A partir desse momento, a Al Qaeda realizava uma das ações de maior choque de mídia de toda história da humanidade.^{131 132 133}

Como resposta à agressão, o Presidente recebeu, em 18 de setembro, a autorização do Congresso para o uso das Forças Armadas contra aqueles que realizaram os ataques aos Estados Unidos da América. Além disso, George W. Bush conseguiu aprovar, por ampla maioria, em 26 de outubro de 2001 o chamado “*US Patriot Act*”.^{134 135}

¹²⁹ SNOW, Nancy. *Information War: American propaganda, free speech and opinion control since 9-11*. Open Media Book, Edição Kindle, 2003. Posição 1386-1399.

¹³⁰ SNOW, Nancy e TAYLOR Philip M. *The Revival of the Propaganda State : US Propaganda at Home and Abroad since 9/11*. International Communication Gazette nº 68, SAGE Publications, 2006. p. 394.

¹³¹ THUSSU, Daya Kishan e FREEDMAN, Des. *War and the media*. Londres, SAGE Publications, 2003. p. 15.

¹³² KUEHL, Dan. *Information Operations: warfare and the hard reality of soft power*. Washington, Brassey's Inc, 2004. p. xvii.

¹³³ O manual EB-1.20.MC.10.201, *Operações em Ambiente Interagências*, define Espaço de Batalha como “a dimensão física e virtual onde ocorrem e repercutem os combates, abrangendo as expressões política, econômica, militar, tecnológica e psicossocial do poder, que interagem entre si e entre os beligerantes. O Campo de Batalha está incluído no Espaço de Batalha”. Brasi', Exército Brasileiro, 2013. p. 102.

¹³⁴ Public Law 107-40 107th Congress. Authorization for Use of Military Force. Congressional Record, Vol. 147, 18 de setembro de 2001.

¹³⁵ Patriot – acrônimo de Providing Appropriate Tools Required to Intercept and Obstruct Terrorism. Public Law 107-56 107th Congress, 26 de outubro de 2001.

Logo em seguida, em novembro de 2011, o escritório do Secretário de Defesa criou o *Office of Strategic Influence* (OSI), como uma resposta ao caos estabelecido no sistema interagências e ao mais baixo nível de aceitação na história que os Estados Unidos da América se encontravam perante o mundo muçulmano.¹³⁶

Porém, antes dessas respostas iniciais, o governo dos EUA percebeu que estava defronte a um inimigo difuso, não estatal e com características assimétricas de emprego. Além disso, a Al-Qaeda não era o oponente típico e doutrinário contra qual as Forças Armadas dos Estados Unidos estavam preparadas para combater. Com todas essas questões ficou a dúvida acerca de qual resposta seria dada. De acordo com o General Wesley Clark essa dúvida também era prevalente no Pentágono, onde se pensou, inicialmente, em invadir o Iraque, depois mudaram os planos e efetivaram uma invasão ao Afeganistão.^{137 138 139}

Além disso, o Gen Clark, na mesma entrevista, afirmou que o Pentágono tinha um plano para desestabilizar sete países em cinco anos, “começando com o Iraque, e então Síria, Líbano, Líbia, Somália, Sudão e, encerrando, Irã”.¹⁴⁰

Em 07 de outubro de 2001 e em 20 de março de 2003, os Estados Unidos da América, juntamente com alguns países aliados, iniciaram a invasão do Afeganistão e do Iraque, respectivamente.

Apesar do “incomum grau de interesse” nas operações *Enduring Freedom* (Afeganistão) e *Iraqi Freedom* (Iraque), a Guerra Global Contra o Terror (GGcT), particularmente no tocante à Guerra da Informação, é um evento cuja amplitude de estudo vai além do campo operacional e tático militar.¹⁴¹

Um dos principais desafios que surge para a Guerra da Informação está no choque entre a racionalidade e a irracionalidade, entre a civilização e a barbárie. Sob a ótica ocidental, um ataque terrorista suicida a alvos civis como o World Trade Center, o Metrô de Madri ou o sistema de transporte de Londres são, definitivamente um ato de irracionalidade. A inicial condenação à morte por lapidação de Sakineh

¹³⁶ WARD, Brad M. *Strategic Influence Operations – The information connection*. US Army War College, Pennsylvania, 07 de abril de 2003. p. 12.

¹³⁷ BUZAN, Barry e HANSEN, Lene. *A evolução dos estudos de segurança internacional*; Tradução Flávio Lira. São Paulo: Editora Unesp, 2012. p. 351

¹³⁸ WARD, Brad M. *Strategic Influence Operations – The information connection*. US Army War College, Pennsylvania, 07 de abril de 2003. p. 12.

¹³⁹ Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=SXS3vW47mOE> acessado em 26 de julho de 2013.

¹⁴⁰ Ibidem

¹⁴¹ BUZAN, Barry e HANSEN, Lene. *A evolução dos estudos de segurança internacional*; Tradução Flávio Lira. São Paulo: Editora Unesp, 2012. p. 352

Ashtiani no Irã e o tratamento dispendido pelo Talibã às mulheres também são, definitivamente, sinais de barbárie.¹⁴²

Esses atos impelem o “Ocidente civilizado e racional” a responder, sob um manto da legalidade, com a invasão de países, deposição de governos, investigação e prisão de suspeitos.¹⁴³

Contudo, os maiores desafios para os EUA veio sob a forma das imagens de tortura de prisioneiros em Abu Ghraib, nos vídeos de soldados estadunidense urinando sobre militantes Talibãs mortos, com cópias do alcorão queimadas em bases dos EUA e com o uso de intenso poder de fogo bombardeando e promovendo extensos danos colaterais a civis afegãos. Destaca-se que, mesmo o grande sucesso militar das Forças de Operações Especiais dos EUA em eliminar Osama Bin Laden em 2013, foi uma ação que se iniciou com dados obtidos sob a tortura de um prisioneiro.^{144 145}

Esses eventos trouxeram de volta o debate do “efeito CNN”, sendo que durante a GGcT, ao invés de Peter Arnet transmitindo um bombardeio do alto de um prédio em Bagdad para um veículo único de difusão, existe uma profusão quase infinita de celulares, câmeras e testemunhos que alimentam mídias sociais, canais de televisão, jornais e revistas simultaneamente e instantaneamente, formando opiniões e levando o povo às ruas para depor líderes e lutar por mudanças.¹⁴⁶

A GGcT ainda não acabou, mas uma mudança para o emprego de Forças militares já pode ser vista, as Forças Armadas dos Estados Unidos da América, que saíram do Vietnã derrotadas e humilhadas perante seu público doméstico, retornou recentemente do Iraque e vem retornando do Afeganistão sem cumprir efetivamente a missão a que se propuseram naqueles países, mas devido a um trabalho de operações de informação e diplomacia pública bem executado, os Soldados estão sendo bem recebidos e a instituição não está sendo responsabilizada por erros políticos e estratégicos.

4.9 CONCLUSÃO

¹⁴² Ibidem, p. 368.

¹⁴³ Ibidem, p. 369.

¹⁴⁴ Ibidem, p. 369.

¹⁴⁵ DAVID, David Paul Thomas. Enfrentando a complexidade de baixas civis em conflitos de contra insurgência. Exército Brasileiro, ECEME, Brasil, 2012. p. 25.

¹⁴⁶ Ibidem, p. 369.

Os últimos 100 anos mostraram que o papel da opinião pública e da mídia são fatores determinantes para a condução de operações militares, para a obtenção da vitória nos campos operacional e tático e para o sucesso político-estratégico do Estado interna e externamente.

Influenciar o público doméstico e internacional ao mesmo tempo em que se busca a credibilidade necessária para que a informação seja aceita como verdade pela mídia é um dos desafios para as Forças Armadas nesse segundo milênio.

Nos Estados Unidos da América, a diplomacia pública e as comunicações estratégicas foram durante esses 100 anos atividades exclusivas do Departamento de Estado. Neste século precisam estar sendo compartilhadas ao máximo para sua efetiva atuação, em particular com o Departamento de Defesa.

Com os desafios do século XXI ainda se descortinando, o ambiente de informação assume o real patamar de campo de batalha moderno. Nesse aspecto, a grande Revolução em Assuntos Militares finalmente aparece em sua plenitude, fazendo com que o ambiente informacional passe a permear todas as atividades de governo e em particular as operações militares.

O líder do século XXI deverá aprender a lidar com esse ambiente. As Forças Armadas de todo o mundo devem estar conscientes de que precisam ter a Diplomacia Pública, as Comunicações Estratégicas, as Operações Psicológicas e a Comunicação Social dentro do rol de suas capacidades e atribuições.

Integrar os conteúdos com os veículos de informação parece ser a necessidade premente para a condução de qualquer atividade militar, seja na paz, em crise ou conflito. É nesse contexto que as Operações de Informações surgem como uma Revolução em Assuntos Militares.

Não é uma nova forma de emprego tático como as blitzkrieg alemãs e nem um novo artefato bélico como as bombas atômicas, mas, com certeza, é uma revolução que, como as ondas de rádio, os sinais de satélites e os terabytes da internet parece algo intangível ao ser humano, mas que se configura como o novo desafio que pretende transformar a forma de emprego das Forças Armadas.

5 O AMBIENTE INFORMACIONAL

5.1 NOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

A estrutura política e de poder nos Estados Unidos da América faz com que o papel de suas Forças Armadas seja quase que exclusivamente voltado para ações expedicionárias ou extracontinentais, das dez missões estabelecidas nas prioridades para a Defesa no século 21, apenas duas podem fazer com que o braço militar de poder dos EUA seja aplicado domesticamente.¹⁴⁷

Fruto disso, o desdobramento das tropas no território continental norte-americano é concentrado em bases, deixando a capilaridade para áreas estratégicas do globo tais como as bases da Alemanha, do Japão e da Coreia do Sul, dentre outras (Figura 2).¹⁴⁸

A necessidade de uma Força Armada forte e que efetivamente obtenha sucesso nos conflitos em que se envolva tem, nos EUA, uma relação direta com o suporte da opinião pública aos políticos que conduzem a campanha. Em outras palavras, uma Força Armada vitoriosa traz votos.¹⁴⁹

¹⁴⁷ EUA. Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense. Casa Branca, Washington, 3 de janeiro de 2012. p. 4-5

¹⁴⁸ Davys, Lynn E. [et al]. U.S. Overseas Military Presence. What are the strategic choice. RAND Corporation, Santa Monica, 2012. p. 39-40.

¹⁴⁹ BERINSKY, Adam J. Assuming the costs of war: events, elites, and American public support for military conflict. Journal of Politics, Vol 69, Nº 4, Instituto de Tecnologia de Massachusetts, novembro de 2007. p. 975.

UNITED BASES OF AMERICA

The United States is estimated to have anything from 700 military bases around the world to more than 1,000. They include everything from small drone sites on dusty foreign airfields, to the sprawling Bagram Air Base in Afghanistan with more than 20,000 troops.

Alaska: Four active military installations and three coast guard bases, including the joint Air Force-Army base at Elmendorf-Richardson, near Anchorage, and Fort Greely, an Army launch site for anti-ballistic missiles, which specializes in cold-weather weapons testing, being located in one of the state's coldest areas.

Hawaii: Naval, army and air force bases. The naval station at Pearl Harbor is the headquarters of the Pacific Fleet. It is home to more than 100 vessels, including several aircraft carriers and submarines, making it one of the navy's busiest bases.

Guam: Anderson Air Force Base is one of four bases that the U.S. uses to stage bomber crews — one of only two in the Pacific. A naval base is home to three modern nuclear submarines.

Carrier Groups: The U.S. has 11 aircraft carriers. The 10 Nimitz-class aircraft carriers are the largest warships in the world. An aircraft carrier battle group normally consists of a carrier along with ships carrying cruise missiles, destroyers and submarines. The George Washington Carrier Strike Group arrived in Singapore this month.

Australia: U.S. and Australia are in talks that would give American military unfettered access to shared facilities in Australia. The move would give the U.S. more importance in the Asia-Pacific region. The shared facility of Pine Gap in the centre of the country has been described as one of the largest and most sophisticated satellite ground stations in the world. Information gathered there has been used to co-ordinate air strikes in Iraq and Afghanistan.

U.K.: U.S. operates out of six Royal Air Force stations mainly concerned with support and logistics services. RAF Croughton is one of the largest military communications centres in Europe, handling an estimated 30% of all U.S. military traffic within Europe and 25% of all traffic from Europe to the United States. RAF Fairford hosts a special maintenance hanger for the stealth B2 bomber. RAF Menwith Hill is an electronic monitoring station.

Portugal: Lajes Field, an air force base located in the Atlantic Ocean on Terceira Island, acts in an important strategic and logistics role.

Uganda: 100 U.S. troops — mostly special operations forces — to advise in the fight against the Lord's Resistance Army

Africa: Recent press reports say the U.S. is focusing more on Africa, as well as the Middle East to "fight terrorism" and "protect oil" resources. In Africa, U.S. bases are to focus on Uganda, Djibouti, Senegal and Sao Tome and Principe, where flexible, small-scale "jumping off points" exist or are to be built. The Senegalese military force already receives most of its training, equipment, and support from the United States and France. The Associated Press said an existing base in Entebbe, Uganda, is covering East Africa and the Great Lakes region. A base in Djibouti monitors terrorist groups. A base in Sao Tome and Principe would allow the U.S. to monitor the movement of oil tankers and protect oil platforms.

Diego Garcia: A large naval ship and submarine support base, military air base, communications and space tracking facilities, and an anchorage for pre-positioned military supplies for regional operations.

Philippines: Philippine Senate voted in 1991 to close all U.S. military bases. U.S. maintains its military presence under the Visiting Forces Agreement signed during the administration of Joseph Estrada. Under the agreement, U.S. and local soldiers conduct regular military exercises in many parts of the country.

Singapore: The Commander, Logistics Group, Western Pacific was set up in Singapore to keep the U.S. 7th Fleet armed, fuelled, fed and supported. The 7th Fleet area of operations covers more than 132 million square kilometres of the Pacific and Indian Oceans.

Indonesia: U.S. has resumed military links after a decade of suspended co-operation. This year alone, the U.S. is conducting more than 150 activities, exchanges and visits with the Indonesian military.

Japan: Site of navy, marine, army and air force bases. U.S. military strength is about 28,000 ashore and 11,000 afloat. U.S. forces are dispersed among 85 facilities located on Honshu, Kyushu and Okinawa. Bases and facilities range in size from a several-thousand acre training area to a single antenna site.

South Korea: There are 15 military bases in South Korea, most of them army sites. Chinhae Naval Base is one of the few remaining operational U.S. naval bases on the Korean Peninsula. Kunsan Air Base is within jet strike distance of the demilitarized zone and North Korean missile sites.

Greenland: Thule Air Base is the northernmost military post occupied by the U.S. and began as a weather station. Has 600 personnel and acts as an early warning site to detect intercontinental ballistic missiles launched towards the U.S.

Iceland: As the only NATO member without a standing army (but a small navy and coastguard), Iceland has a treaty with the U.S. for military defence. U.S. maintained a naval base at Keflavik until 2006. This was important during the Cold War, both as a listening post and to monitor the movements of Soviet submarines.

Germany: Two air force bases and about 17 army bases, although the U.S. is reducing its presence in the country. When the Berlin Wall came down in 1989, the U.S. presence in Germany was estimated at 250,000 soldiers; there are now about 50,000 U.S. soldiers in the country. Ramstein Air Base is the headquarters for air force operations in Europe.

El Salvador: Despite having a centre-left president in Mauricio Funes, the Pentagon built a \$665,000 "shoot house" for U.S. Special Forces troops here. The United States also led a massive Special Forces exercise in June, with the participation of troops from 25 nations.

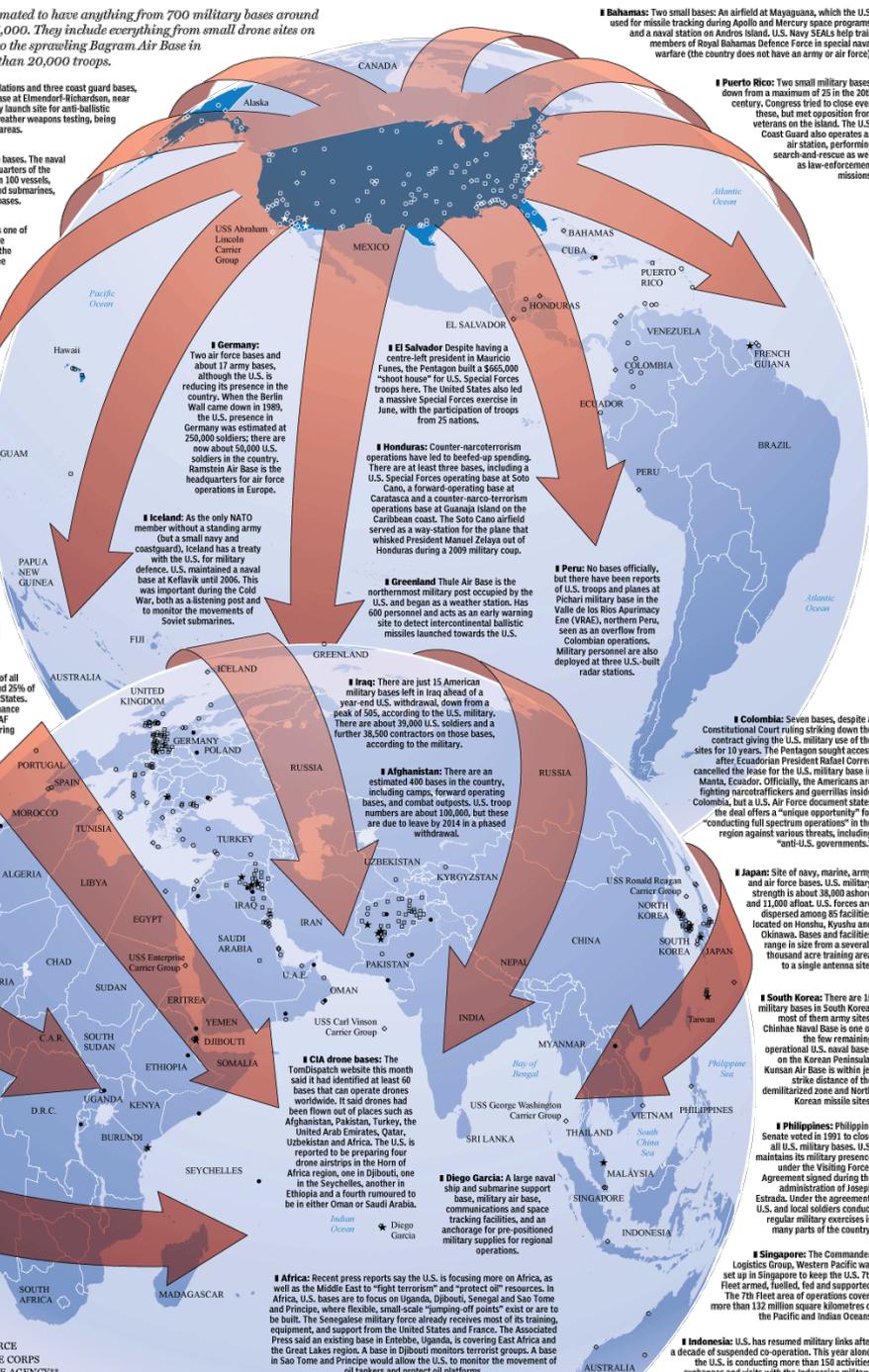
Honduras: Counter-narcoterrorism operations have led to beefed-up spending. There are at least three bases, including a U.S. Special Forces operating base at Soto Cano, a forward-operating base at Caratasca and a counter-narco-terrorism operations base at Guaymas Island on the Caribbean coast. The Soto Cano airfield served as a way-station for the plane that whisked President Manuel Zelaya out of Honduras during a 2009 military coup.

Peru: No bases officially, but there have been reports of U.S. troops and planes at Pichari military base in the Valle de los Rios Apurimac y Ene (VRAE), northern Peru, seen as an overflow from Colombian operations. Military personnel are also deployed at three U.S.-built radar stations.

Colombia: Seven bases, despite a Constitutional Court ruling striking down the contract giving the U.S. military use of the sites for 10 years. The Pentagon sought access after Ecuadorian President Rafael Correa cancelled the lease for the U.S. military base in Manabí. Officially, the Americans are fighting narco-traffickers and guerrillas in Colombia, but a U.S. Air Force document states the deal offers a "unique opportunity" for "conducting full spectrum operations" in the region against various threats, including "anti-U.S. governments."

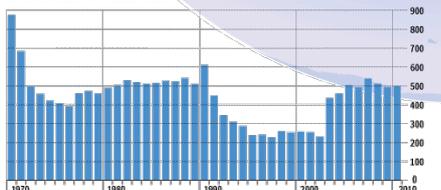
Bahamas: Two small bases: An airfield at Mayaguana, which the U.S. used for missile tracking during Apollo and Mercury space programs, and a naval station on Andros Island. U.S. Navy SEALs help train members of Royal Bahamas Defence Force in special naval warfare (the country does not have an army or air force).

Puerto Rico: Two small military bases, down from a maximum of 25 in the 20th century. Congress tried to close even these, but met opposition from veterans on the island. The U.S. Coast Guard also operates an air station, performing search-and-rescue as well as law-enforcement missions.



KEY TO BASES
 ○ UNITED STATES NAVY
 □ UNITED STATES ARMY
 ◇ UNITED STATES AIR FORCE
 ★ UNITED STATES MARINE CORPS
 ● CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY**

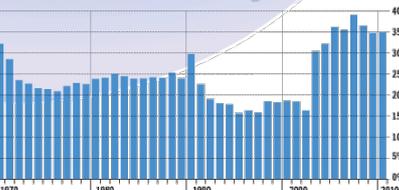
UNITED STATES TROOPS OVERSEAS
 IN THOUSANDS OF PERSONNEL



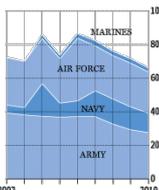
* Official tally does not include Iraq or Afghanistan. ** Central intelligence Agency locations are a mixture of drone bases and no-kill centres.

SOURCES: UNITED STATES DEPARTMENT OF DEFENSE BASE STRUCTURE REPORTS, NATIONAL POST NEWS SERVICES

UNITED STATES TROOPS OVERSEAS
 PERCENTAGE OF TOTAL TROOPS



OVERSEAS LOCATIONS*
 NUMBER BY BRANCH



RICHARD JOHNSON / NATIONAL POST

Figura 2: Infográfico do desdobramento das Forças Armadas dos EUA pelo mundo.
 Fonte: Richard Johnson, National Post

Além disso, a base industrial de defesa dos EUA pauta discussões sobre o tema no Capitólio e na Casa Banca, uma vez que a manutenção de um ciclo de venda de material de emprego militar e um aporte de recursos para a pesquisa são pontos fundamentais para a sobrevivência de um setor econômico que absorveu cerca de 720 bilhões de dólares em 2010 (Gráfico 1).¹⁵⁰

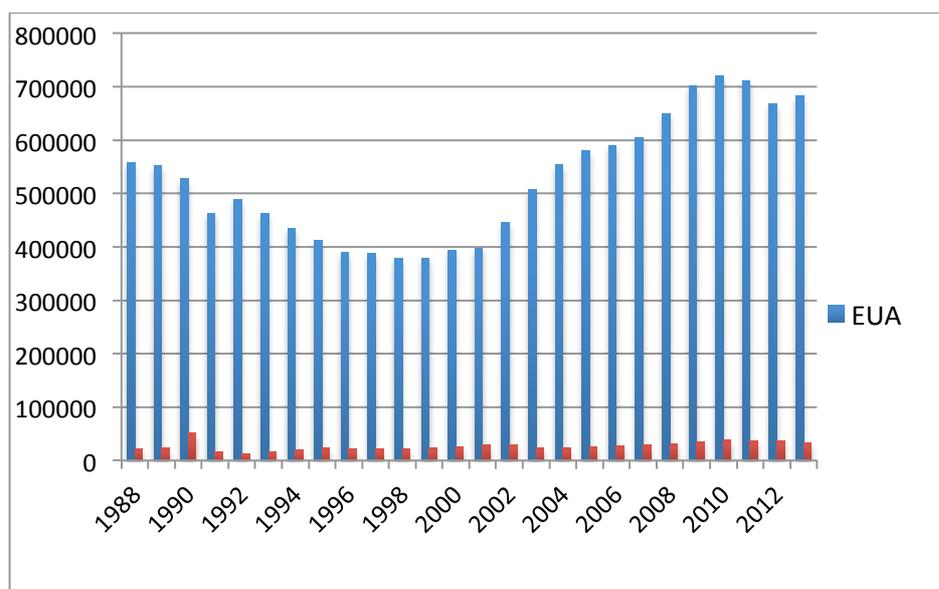


Gráfico 1: Histórico comparativo de gastos em Defesa do Brasil e EUA (em US\$ milhões).
Fonte: SIPRI

Outro setor importante para a manutenção de um pensamento de vanguarda na área da defesa é o meio acadêmico dos Estados Unidos. Com centros universitários, centros de estudos estratégicos e diversas áreas de formação do pensamento acadêmico atuando em prol de amadurecer a forma de pensar e de empregar as Forças Armadas. O próprio ensino militar merece destaque no sistema educacional estadunidense, com a Academia Militar de West Point classificada como a melhor faculdade dos EUA em 2009, de acordo com uma lista da revista Forbes.^{151 152}

No campo político, é a Casa Branca e o Capitólio que definem as prioridades de aquisições, doutrina e treinamento das Forças Armadas. Após o Vietnã, com o projeto do “*All Volunteer Force*”, o Exército passou a submeter seus parâmetros doutrinários à apreciação e aprovação do Congresso visando legitimar ainda mais o

¹⁵⁰ Disponível em <http://milexdata.sipri.org/files/?file=SIPRI+milex+data+1988-2011.xls> acessado em 27 de julho de 2013

¹⁵¹ Disponível em <http://militaryacademies.org> acessado em 27 de julho de 2013.

¹⁵² Disponível em <http://www.forbes.com/2009/08/02/colleges-university-ratings-opinions-colleges-09-intro.html> acessado em 27 de julho de 2013.

emprego de táticas, técnicas e procedimentos de combate tornando, assim, os congressistas como parte responsável pelo sucesso ou derrota das forças estadunidenses em operações.¹⁵³

O papel da comunicação estratégica de Estado, nos EUA, recaem com bastante ênfase para as Forças Armadas, particularmente quando estas estão desdobradas no exterior. Operações como a eliminação e posterior esterilização de Osama Bin Laden, o apoio às vítimas do terremoto no Haiti em 2010 e as missões de assessoramento militar da Colômbia ou do Paraguai são exemplos do uso das Forças Armadas como vetores “essenciais para sustentar uma legitimidade global” e apoiar os objetivos políticos do país.¹⁵⁴

A veiculação global da imagem do presidente Barack Obama e da Secretária de Estado Hillary Clinton sentados, na sala de situação da Casa Branca, diante de um monitor enquanto o *Seal Team Six* eliminava Bin Laden, transmitem uma mensagem de liderança que se reflete desde o campo dissuasório até o político-eleitoral. Tal evento ocorre não apenas porque a missão era de alta sensibilidade, mas, nos EUA o Comandante do Teatro de Operações, doutrinariamente responde diretamente ao Comandante Supremo das Forças Armadas, o Presidente.¹⁵⁵

Ainda nesse campo, as Forças Armadas dos Estados Unidos da América não possuem um histórico de intervenção ou de participação mais contundente na política nacional sendo, desde 1947, instituições coordenadas por um Secretário de Defesa deixando de ser, desde então, um Departamento do Exército e outro da Marinha separados.¹⁵⁶

Outro ponto que merece destaque para o campo informacional é a questão legal de se empreender um processo de influência para fora do território dos Estados Unidos da América e para estrangeiros e de se proibir o mesmo processo dentro do país e direcionado a seus cidadãos. O arcabouço jurídico dos Estados Unidos da América possui uma emenda à Constituição que proíbe a divulgação de qualquer material de propaganda por parte do Estado dentro do território nacional bem como que se divulgue, no país, material destinado à influenciar audiências estrangeiras. Essa emenda visa estimular, também, a difusão dos chamados

¹⁵³ American Military History, volume II, US Army. P. 402.

¹⁵⁴ EUA. National Framework for Strategic Communications. Washington, D.C., Casa Branca, 2009. p. 1.

¹⁵⁵ Disponível em <http://www.dailymail.co.uk/news/article-1382859/Osama-bin-Laden-dead-Photo-Obama-watching-Al-Qaeda-leader-die-live-TV.html> acessado em 27 de julho de 2013.

¹⁵⁶ EUA. National Security Act of 1947. Washington D.C., 26 de julho de 1947. p. 495.

“valores americanos” para o restante do mundo e angariar mais apoio à política externa.¹⁵⁷

Cabe destacar que a base desse *Smith-Mundt Act* de 1948 vinha do medo da propaganda política que construiu um dos alicerces do nazi-fascismo e do leninismo, procurando expurgar a possibilidade do Estado influenciar seus cidadãos e gerar, com isso uma quebra da capacidade de julgamento e das liberdades individuais.¹⁵⁸

No campo das tecnologias, os EUA possuem 99% das residências com acesso à televisão aberta, 56% dos estadunidenses têm acesso à TV à cabo, 70% das residências urbanas e 57% das rurais têm acesso à internet de banda larga, as famílias do país têm uma média de 130,1 canais de TV à disposição e assistem, efetivamente, a 18 deles. Ressalta-se, ainda, que esse acesso a tecnologias existe em uma sociedade de 1% de analfabetos totais e de 25% de analfabetos funcionais.¹⁵⁹

Por fim, a mentalidade de defesa reinante na sociedade estadunidense é voltada para dar suporte às tropas que se desdobram no exterior, particularmente após a crise de imagem pós Vietnã, com uma aceitabilidade pequena às baixas em combate, porém mantendo o apoio à manutenção das tropas e ao trabalho exercido no exterior por parte das Forças Armadas (em particular o Exército).¹⁶⁰

5.2 O BRASIL EM COMPARAÇÃO COM OS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

Diferente dos Estados Unidos da América, a vocação do Estado brasileiro, e a cultura de seu povo traduzidos pela Constituição de 1988 faz com que o papel de suas Forças Armadas seja quase que exclusivamente voltado para ações dentro das fronteiras do País.¹⁶¹

Em virtude disso e baseado nas estratégias da presença e da ocupação física do País, as tropas brasileiras (em particular do Exército) são capilarizadas dentro do

¹⁵⁷ EUA. United States Information and Educational Exchange Act. 80º Congresso, 2ª Seção, 27 de janeiro de 1948.

¹⁵⁸ The Report on the Smith-Mundt Symposium. Armstrong Strategic Insights Group, LLC, 13 de janeiro de 2009, Washington D.C. p. 4.

¹⁵⁹ Disponível em <http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2009/nielsen-reports-2008-us-ad-spend-down-26.html> acessado em 27 de julho de 2013.

¹⁶⁰ LARSON, Eric. American Public Support for U.S. Military Operations from Mogadishu to Bagdad. Santa Monica, RAND Corporation, 2005. p. 223-228

¹⁶¹ BRASIL. Art 142º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm acessado em 27 de julho de 2013.

território nacional, sendo seu desdobramento no exterior mais comum nos contingentes de Forças de Paz sob a égide das Nações Unidas, com militares em cursos ou nas representações diplomáticas como adidos.¹⁶²

A percepção de ameaça é outro ponto divergente entre os Estados Unidos e o Brasil. Em recente pesquisa do Ipea, foi mostrado que a principal percepção de ameaça externa manifestada pela população brasileira são os Estados Unidos da América, entretanto, na mesma pesquisa, o principal parceiro que o Brasil terá nos próximos 20 anos, segundo os entrevistados, também serão os Estados Unidos.¹⁶³

Não se pretende no trabalho emitir um juízo de valor sobre a percepção de ameaça ou de parceria em si, mas o resultado da pesquisa demonstra o quão divergente ou mesmo pouco amadurecida é a percepção de ameaça no seio da população brasileira. Além disso, essa forma de se perceber uma ameaça à soberania faz com que o assunto defesa não tenha o mesmo apelo político-eleitoral que nos EUA.¹⁶⁴

A política brasileira também não tem na agenda de defesa uma prioridade no Congresso Nacional. Com uma comissão que se divide em Relações Exteriores e Defesa Nacional (CREDN), das 150 pautas e outras proposições em andamento, cerca de vinte temas dizem respeito à Defesa, sendo que a maior parte deles destina-se ao agendamento de visitas a instalações militares, seminários e ao conhecimento dos projetos estratégicos das Forças. Dessas proposições, nenhuma compõe a agenda de votações do Congresso Nacional.¹⁶⁵

O meio acadêmico, que nos EUA é uma vanguarda para a mentalidade de defesa, no Brasil ainda encontra-se embrionário. Institutos e pensadores ligados à área ainda são fruto quase exclusivo da ação das Forças Armadas, não permitindo que uma maior amplitude de discussão traga novos enfoques aos problemas militares e que leve o conhecimento da linha de frente militar para a academia.

As Forças Armadas brasileiras, em particular o Exército que será o foco do trabalho, estabelecem uma conexão direta com a sociedade. Os Centros de Comunicação Social das três Forças produzem material para divulgação

¹⁶² BRASIL. Decreto Nº 6703, Estratégia Nacional de Defesa. Brasília, Palácio do Planalto, 2008. p. 25.

¹⁶³ OLIVEIRA Jr, Almir de Júnior, et al. Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPS): Defesa Nacional, Ipea, Brasília, 2011.p. 9 e 10.

¹⁶⁴ Ibidem, p. 7-8.

¹⁶⁵ Disponível em <http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/credn/conheca-a-comissao/index.html> acessado em 27 de julho de 2013.

institucional, realizam palestras e pautam produções de TV e imprensa de modo independente e direto, baseando-se principalmente pelos interesses e valores da própria instituição e sem receberem diretrizes de comunicação estratégica do nível ministerial ou presidencial.^{166 167}

Além disso, as Forças Armadas brasileiras quando empregadas falam por si, ou seja, não carregam consigo uma mensagem do Estado e não têm, também, interlocutores do Ministério da Defesa ou da Presidência da República para servirem de anteparo entre as Instituições e o público em geral. Essa é uma característica que advém da doutrina, onde o comandante de uma tropa empregada pode não responder diretamente ao Comandante Supremo, podendo estar subordinado ao Ministro da Defesa ou ao Comandante da Força Singular.¹⁶⁸

Mesmo sem essa mensagem única do Estado brasileiro, um ponto semelhante entre o Brasil e os Estados Unidos da América está na importância das Forças Armadas como veículo de comunicação estratégica. Contudo, nos EUA o braço militar do Estado direciona sua comunicação para públicos de fora do território nacional e aqui, fruto particularmente da capilaridade do Exército no território, essa capacidade se volta para o ambiente doméstico.

Apesar de semelhantes em sua importância, vários autores que descrevem o assunto nos EUA, afirmam que essas comunicações estratégicas ainda necessitam de um longo caminho para realmente serem harmonizadas com as demais ferramentas de influência que atuam em um ambiente (comunicação social, operações psicológicas, diplomacia pública, entre outros). No Brasil, baseado em entrevistas realizadas, verificamos que não há uma unicidade de discurso e nem um farol estratégico que permita balizar o Exército, ou pelo menos protegê-lo em caso de crises.^{169 170}

Essa sintonia que aparentemente existe nos Estados Unidos é ainda mais dificultada no Brasil face ao histórico de participações e intervenções políticas de militares ou mesmo da instituição em assuntos de governo. Tal passado gerou um afastamento político dos assuntos de defesa, fazendo com que o Congresso ou mesmo a Presidência da República não sejam casas ligadas ao tema, tornando

¹⁶⁶ Entrevista concedida pelo Chefe do Centro de Comunicação Social do Exército.

¹⁶⁷ BRASIL. Plano de Comunicação Social do Exército 2012. CCOMSEx, Brasília, 2012. p. 14.

¹⁶⁸ BRASIL. MD 51-M-04, Doutrina Militar de Defesa. Ministério da Defesa, Brasília, 2007. p. 43

¹⁶⁹ Entrevista concedida pelo Chefe do Escritório de Projetos do Exército.

¹⁷⁰ LARSON, Eric V, et al. Understand Commanders' information needs for influence operations. RAND Corporation, Santa Monica, 2009. p. 41-42.

meramente protocolares, atos como a promoção de oficiais gerais ou sabatinas no Congresso para nomeação de cargos fora das Forças.¹⁷¹

No campo legal, diferente dos EUA, o Brasil não possui uma lei específica que proíba a propaganda ou a veiculação de material destinado à influência, no ambiente doméstico. Ao contrário, no Brasil o Estado possui, inclusive, um canal de televisão aberta oficial, a rede Brasil, que é vinculada a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.^{172 173}

Cabe destacar que o modelo jurídico estadunidense, que migrou para muitos países como uma base jurídica ou ética de conduta (vide Inglaterra e França), no Brasil não foi aplicado, tendo o País um regime próprio de regulação nesse setor que o torna permissivo à propaganda política.

No campo das tecnologias, o Brasil possui 97% das residências com acesso à televisão aberta, 27,8% dos brasileiros têm acesso à TV à cabo, 39% das residências têm acesso à internet (em ambos, cerca de 10% é discada) e apenas quatro canais de TV aberta atingem mais de 90% do território nacional. Ressalta-se que esse acesso a tecnologias existe em uma sociedade de 27% de analfabetos funcionais e que, dos 73% de alfabetizados funcionalmente, 47% tem um nível básico de alfabetização e apenas os outros 26% possuem alfabetização plena.^{174 175}

176 177

Por fim, a mentalidade de defesa reinante na sociedade brasileira é de caráter pacífico, tendo seu cidadão pouca ou nenhuma percepção de que uma ameaça possa atingir o País e o meio político tem dificuldade em se envolver com os assuntos de Defesa.^{178 179}

¹⁷¹ ROCHA, Antônio Jorge Ramalho da. Militares e Política no Brasil. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), Brasília, outubro de 2011. p. 30.

¹⁷² Disponível em <http://www.ebc.com.br/sobre-a-ebc> acessado em 28 de julho de 2013.

¹⁷³ BRASIL. Lei Nº 11.652, Institui os princípios e objetivos dos serviços de radiodifusão pública explorados pelo Poder Executivo ou outorgados a entidades de sua administração indireta; autoriza o Poder Executivo a constituir a Empresa Brasil de Comunicação – EBC. Palácio do Planalto, Brasília, de 7 de abril de 2008.

¹⁷⁴ ANTONIK, Luiz Roberto. Tudo o que você precisa saber sobre rádio e televisão - licenças, outorgas, taxa de penetração, receitas e receptores. Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão (Abert), Brasília, dezembro de 2012. p. 83

¹⁷⁵ BRASIL. Indicador de Alfabetismo Funcional. São Paulo, Instituto Paulo Montenegro, 2011. p. 6.

¹⁷⁶ Disponível em ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_anual/2011/Sintese_Indicadores/comentarios2011.pdf acessado em 28 de julho de 2013.

¹⁷⁷ Disponível em <http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalNoticias.do?acao=carregaNoticia&codigo=28171> acessado em 28 de julho de 2013.

¹⁷⁸ Ibidem. Militares e Política no Brasil.p. 46.

5.3 O CABO-DE-GUERRA INFORMACIONAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO

5.3.1 A Memória 31

Conforme foi visto no referencial teórico, as atividades de informar e influenciar, mais precisamente a operação psicológica e a comunicação social, estavam doutrinariamente integradas até 2009, quando foi publicado o novo manual de campanha C 45-1, que retirou as operações psicológicas do conjunto de atividades conduzidas pelo Centro de Comunicação Social do Exército.¹⁸⁰

Porém, antes disso, o CCOMSEx produziu um documento, arquivado como *Memória Nr 031/Plj, de 12 de Nov de 2001*, na qual o Chefe da Seção de Planejamento do Centro emitiu um parecer sugerindo que o triângulo das atividades de comunicação social, formado pelas operações psicológicas, informações públicas e relações públicas fosse alterado, trocando-se o termo “operações psicológicas” para “divulgação institucional”.¹⁸¹

No documento, o argumento base para sugerir tal mudança deveu-se ao fato de que as operações psicológicas lidam, de acordo com sua doutrina, com um campo da propaganda chamado de negra e cinza e que a associação da comunicação social, que tem como princípio a coerência, com uma atividade que pode não se valer da verdade, poderia enfraquecer a credibilidade da instituição.¹⁸²

¹⁸³

De acordo com a “memória 31”, o termo operações psicológicas deveria ser trocado para divulgação institucional, comunicação institucional, publicidade institucional ou propaganda institucional. O termo adotado foi divulgação institucional, o qual que permanece até os dias atuais. Contudo, o documento reconhece que a atividade de marketing institucional que o CCOMSEx realiza faz

¹⁷⁹ Ibidem. Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPS): Defesa Nacional. p. 9.

¹⁸⁰ BRASIL. C 45-1, Comunicação Social, 1ª Edição. Exército Brasileiro, EGGCF, 2009. p.2-10.

¹⁸¹ BRASIL. Exército Brasileiro. Centro de Comunicação Social do Exército. Memória Nr 031/Plj, 12 de novembro de 2001. p. 3.

¹⁸² Ibidem. C 45-1. p.1-7.

¹⁸³ O manual de campanha C 45-1 descreve alguns princípios da comunicação social, entre eles está o da coerência que pontua que o “compromisso com a verdade deve ser mantido ao se evitar a disseminação de informações inconsistentes ou conflitantes – ‘boatos’”. p. 1-7.

uso das operações psicológicas, mas que o termo não é apropriado, devendo, portanto, ser alterado.¹⁸⁴

Essa memória descreveu, ainda, que tal mudança era necessária para adequar a prática da comunicação social no exército àquilo que era praticado no meio civil e que, na próxima diretriz de comunicação social, o próprio Centro deixaria de se nomear o “órgão central das operações psicológicas”, mesmo deixando claro que entendia sua importância como estrutura de planejamento e execução de ações e produtos em apoio às operações psicológicas táticas e principalmente as estratégicas. Ao final, a memória destaca que o Centro não possuía condições físicas favoráveis para ser o órgão central das duas atividades.¹⁸⁵

Cabe destacar que a memória em questão teve sua conclusão apenas dois meses após os ataques ao World Trade Center e os atuais referenciais acerca da guerra da informação simplesmente não existiam no Brasil.¹⁸⁶

Mogadíscio e Kosovo que foram dois casos emblemáticos para a guerra da informação e que foram tratados no capítulo 4 dessa pesquisa, em 2001 ainda não tinham sido submetidos às análises necessárias, particularmente no Brasil. Naquele ano, a derrota da Task Force Ranger na Somália ainda era diagnosticada aqui como efeito do terreno, uma vez que a cidade equaliza o poder de combate entre os contendores e o Kosovo ficava restrito à estratégia de batalha ar-terra, aplicada também no Iraque em 1991, e ao pouco uso de controladores e guias aéreos avançados infiltrados na Bósnia.¹⁸⁷

Após essa memória do CCOMSEx, em julho de 2002 foi criado o Destacamento de Operações Psicológicas do Exército, Unidade Tática de emprego, e em menos de um ano depois, em 2003, foi criado o Sistema de Operações Psicológicas do Exército (SOPEx) tendo como gestor desse sistema o Comando de Operações Terrestres (COTer).¹⁸⁸

¹⁸⁴ BRASIL, Memória Nr 31/Plj, op. cit. p. 4.

¹⁸⁵ BRASIL, Memória Nr 31/Plj, op. cit. p. 4.

¹⁸⁶ Apenas em 2006 que o Comando de Operações Terrestres solicitou ao Oficial brasileiro destacado no TRADOC (US Army Training and Doctrine Command) para que fosse elaborado um documento acerca das operações de informação. PEREIRA, Sérgio José. Comunicação pessoal em entrevista concedida ao autor em maio de 2013.

¹⁸⁷ PINHEIRO, Álvaro de Souza. Comunicação pessoal em palestra proferida na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais como parte do painel sobre combate de resistência, Rio de Janeiro. 2001

¹⁸⁸ BRASIL, Exército. Portaria no 009-RES, de 27 de outubro de 2004. Diretriz Estratégica de Operações Psicológicas. Brasília, DF, 2004.

Formalmente, a partir dessas duas ações, as operações psicológicas passaram a trabalhar em paralelo com a atividade de comunicação social, voltando-se exclusivamente para o campo operativo, se afastando do campo institucional e do assessoramento.

5.3.2 O grupo de trabalho Com Soc X Op Psc

Em 09 de maio de 2007, o próprio CCOMSEx, por intermédio de sua Seção de Planejamento, ministrou uma palestra no Estado-Maior do Exército com o tema: Sistema de Operações Psicológicas. O palestrante designado destacou os prejuízos que o Exército Brasileiro estava experimentado em virtude das operações psicológicas estarem separadas do sistema de comunicação social desde 2002 (SAPPI, 2013). Naquela ocasião, o CCOMSEx manifestou a intenção de se tornar o órgão central do sistema de operações psicológicas e o Estado-Maior do Exército criou um grupo de trabalho para levantar as diversas linhas de ação a fim de otimizar o funcionamento do SOPEx.^{189 190}

Dentro das ações desse grupo de trabalho, coube ao oficial do Comando de Operações Terrestres elaborar uma memória acerca do assunto e emitir seu parecer, uma vez que as operações psicológicas em 2007 tinham na 2ª Subchefia do COTer seu órgão central.

A memória Nr 01/2007, elaborada pelo grupo de trabalho, chegou a conclusão que os dois sistemas deveriam permanecer como estavam, com a comunicação social sob a gestão do CCOMSEx e as operações psicológicas na tutela do COTer.

Entretanto, da análise do documento em questão e de seu autor alguns dados foram levantados:

- O chefe do grupo de trabalho (GT) que formulou a memória era, na época, um Coronel do exército que tinha retornado ao Brasil fazia poucos meses após um período de dois anos como oficial de ligação no TRADOC (Training and Doctrine Command) na Virginia, EUA (PEREIRA, 2013). Os outros dois oficiais eram, respectivamente, o chefe da carteira de operações psicológicas do COTer e seu

¹⁸⁹ Entrevista concedida ao autor em 05 de junho de 2013.

¹⁹⁰ BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres – Grupo de Trabalho Com Soc X Op Psc. Memória Nr 01/2007, maio a agosto de 2007. p. 1.

adjunto, nenhum dos três possui histórico de carreira ou experiência na área de operações psicológicas ou de comunicação social;^{191 192}

- Um ano antes, ainda nos Estados Unidos, o chefe do GT tinha elaborado a memória Nr 17 na qual ele fez um estudo sobre as operações de informação nos EUA e concluiu afirmando que a gestão de tal atividade deveria estar no Órgão de Direção Setorial responsável pelas operações, no caso brasileiro, o COTer;

- Nessa memória 17, os autores pontuaram as operações de informação como um elemento integrador de atividades ligadas ao ambiente informacional, porém, deixaram a comunicação social como uma capacidade relacionada às operações de informação e não algo central, juntamente com as operações psicológicas. Cabe destacar que, coincidentemente, esse era o conceito prevalente na doutrina militar dos EUA de 2003, mas que foi atualizada em 2012 e 2013;¹⁹³

- A memória 01/2007 não analisa as características da sociedade e das leis brasileiras em contraste com a estadunidense, concluindo sobre a separação dos dois sistemas com base em um foco unipolar e sob o prisma da doutrina estadunidense, que é derivada de sua sociedade e de seus problemas em campanha;

- As operações reais onde o emprego das duas áreas foi separado e cuja decisão de atuar dessa forma foi colocado na memória como sucesso é, no mínimo, controverso. No Haiti, primeiro caso tratado, o Comandante do 6º Contingente separou as atividades e colocou algumas, que tradicionalmente são de comunicação social, sob sua tutela por problemas internos ligados aos recursos humanos disponíveis (SCHIMITZ, 2013). A operação ABAFA, segundo caso, o Exército Brasileiro foi alvo de severas críticas por parte da imprensa e diversos formadores de opinião por força da suposta negociação que se fez com bandidos das comunidades do Rio de Janeiro para que os armamentos roubados do quartel do Exército fossem devolvidos.^{194 195}

¹⁹¹ Entrevista concedida ao autor em maio de 2013.

¹⁹² O TRADOC é o centro de doutrina do exército dos Estados Unidos da América, órgão encarregado de coletar as lições aprendidas no campo de batalha, contratar pesquisadores e formular uma doutrina aplicada às realidades e características do exército estadunidense. Disponível em <http://www.tradoc.army.mil/> acessado em 22 de setembro de 2013.

¹⁹³ EUA. FM 3-13, Information Operations: Doctrine, Tactics, Techniques, and Procedures. HQ Department of the Army, 2003. p.2-1.

¹⁹⁴ Entrevista concedida ao autor em 28 de junho de 2013

¹⁹⁵ Disponível em www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff1503200601.htm acessado em 22 de setembro de 2013.

O documento do COTer traz, ainda, um perfil de como funcionam os dois setores nos Estados Unidos da América trazendo em 5, das 16 páginas que compõem o documento um resumo de como as Forças Armadas Estadunidenses fazem uso dessas atividades, sem, contudo, se ater aos aspectos legais, tal como o *Smith-Mundt Act*, que, conforme já foi descrito, é um dos principais vetores de restrição do uso combinado das duas capacidades naquele país. Merece relevância o ponto onde os autores colocam:¹⁹⁶

A doutrina militar dos EUA tem influenciado fortemente a doutrina militar terrestre brasileira. Comparando os conceitos empregados pelos dois exércitos notam-se semelhança e, muitas vezes, coincidência de conceitos operacionais e definições.¹⁹⁷

Apesar dessa ser uma realidade brasileira, aplicar essa premissa para operações convencionais de emprego de tropa, com um inimigo, terreno, manobra e fogo é diferente do que uma atividade que atua em um ambiente intangível, extremamente volátil e ainda mais dependente das características sociais e culturais dos contendores e do ambiente ao qual estão inseridos.¹⁹⁸

Na apreciação final, a memória *01/2007 do GT Com Soc X Op Psc* os três autores estabelecem uma clara distinção entre comunicação social, com sua “função informativa, esclarecedora, orientadora e promocional das Instituições e do Brasil”, e as operações psicológicas como algo “planejado e conduzido para explorar vulnerabilidades de públicos-alvo específicos”, visando “pressioná-los psicologicamente ou persuadi-los a contribuir para a conquista de objetivos políticos e/ou militares”. Em outras palavras, a comunicação social como uma ferramenta institucional e a operação psicológica como algo operativo.¹⁹⁹

Com uma visão claramente estadunidense, a memória confunde o plano de comunicação social, que tem o caráter de orientar durante um recorte temporal as ações do Exército nessa área com um manual doutrinário de comunicação social, se valendo do plano em vigor naquela época para afirmar que o caráter do marketing

¹⁹⁶ BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres – Grupo de Trabalho Com Soc X Op Psc. Memória Nr 01/2007, maio a agosto de 2007. p. 8 a 13.

¹⁹⁷ Ibidem, p. 8.

¹⁹⁸ PAUL, Christopher. Challenges facing U.S. government and Department of Defense in strategic communication. *Public Relations Review*, Pittsburgh, 2011. p. 191.

¹⁹⁹ BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres – Grupo de Trabalho Com Soc X Op Psc. Memória Nr 01/2007, maio a agosto de 2007. p. 13.

de Com Soc é educacional e direcionado para “informar e esclarecer com o objetivo de promover a imagem da Instituição Exército Brasileiro”.²⁰⁰

Por outro lado, no campo das operações psicológicas, o documento concluiu que a direção de suas ações volta-se para o oponente e para a conquista de objetivos, visando reduzir a vontade de lutar dos adversários, fortalecer os aliados e cooptar os neutros.²⁰¹

A principal confusão que se observa no documento está no fato de que a comunicação social nos EUA visam informar algum público-alvo de alguma coisa e as operações psicológicas buscam influenciar. Na memória, a equipe conclui que as ações do CCOMSEx buscam influenciar além de informar, mas que o decreto 4799 (atualmente revogado, mas em vigor na ocasião) obrigava o serviço público a pautar-se pela transparência, ou como tratado pelo documento, pelo uso da verdade.^{202 203}

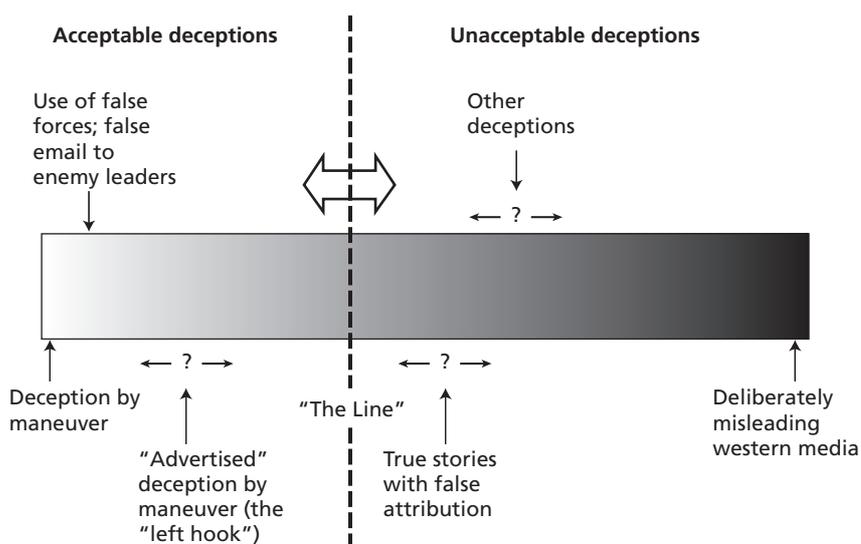


Figura 3 - Gradações da aceitabilidade do uso de fraudes ou engodos
Fonte: HELMUS, PAUL e GLENN (2007, p. 146)

Um dado que poderia constar é que, em sociedades ocidentais e democráticas, os pesquisadores afirmam existir uma linha que divide o que é aceitável ou não no uso de fraudes ou engodos em ações militares (Figura 3). Conforme descrevem os autores, a localização dessa linha depende tanto da situação quanto do julgamento

²⁰⁰ Ibidem, p. 13.

²⁰¹ Ibidem, p. 13 e 14.

²⁰² Ibidem, p. 14.

²⁰³ BRASIL. Decreto Nº 4.799, de 4 de agosto de 2003. Comunicação de Governo do Poder Executivo federal. Revogado pelo Dec Nº 6.555. Ações de comunicação do Poder Executivo Federal. Brasília, Palácio do Planalto, 8 de setembro de 2008.

pessoal de quem avalia a ação, ou seja, as operações psicológicas e o uso da verdade não são excludentes e nem a comunicação social com a atividade de influenciar.²⁰⁴

O que se observa é que a memória 001/2007 definiu fronteiras onde, na prática, é um território nebuloso, colocou entraves legais do estrangeiro no Brasil, concluiu sem explorar todos os lados do problema e trouxe para o Brasil uma doutrina estrangeira, sem avaliar a teoria geral sobre o assunto, importando, com isso, os limitadores e os facilitadores de um outro país e outra força armada sem observar o problema a solucionar no campo doméstico.

Uma recomendação que encontraria fundamento no documento, seria a de mudar o nome das operações psicológicas, uma vez que internacionalmente essa é uma tendência, pois visa afastar ações próprias da propaganda negra e cinza. Mais ainda, poderia se sugerir a divisão das operações psicológicas, mantendo aquelas de caráter fundamentalmente clandestino e voltados para o uso exclusivo em combate no Comando de Operações Especiais, local onde são baseadas as tropas voltadas para esse tipo de operação, e integrando à comunicação social apenas o campo das operações psicológicas brancas.

5.3.3 As operações de informação como integrador

Conforme já foi descrito no Referencial Teórico, as operações de informação são um campo novo de atuação e que possibilitam uma integração de diversas capacidades, dentre elas, a comunicação social e as operações psicológicas.²⁰⁵

Entendendo a importância do assunto, o Estado-Maior do Exército determinou, em 20 de março de 2013, a criação de um grupo de trabalho que até 12 de junho do mesmo ano elaborasse uma proposta de diretriz para implantação de uma Subchefia no COTer para lidar com o tema, definindo sua organização e funcionamento. Essa subchefia será o setor que vai gerenciar as operações de informações no âmbito do exército (OLIVEIRA, 2013).^{206 207}

²⁰⁴ HELMUS, Todd C., PAUL, Christopher, GLENN, Russel W. Enlisting Madison Avenue: The Marketing Approach to Earning Popular Support in Theaters of Operation. RAND Corporation, 2007. p. 145.

²⁰⁵ BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Nota de Coordenação Doutrinária 05/2012 de 20 de dezembro de 2012. p. 11.

²⁰⁶ BRASIL. Exército Brasileiro. Secretaria-Geral do Exército. Boletim do Exército nº 13 de 28 de março de 2013. p. 9 e 10.

No entanto, a diretriz publicada ao final do período coloca a 4ª Subchefia como o órgão encarregado da gestão das informações operacionais, ou seja, como o integrador da comunicação social, das operações psicológicas, da inteligência, da guerra eletrônica, da defesa cibernética e dos assuntos civis voltados para operações militares, mais precisamente para aplicação em situações de crise ou conflito.²⁰⁸

Da análise da diretriz, conclui-se que o modelo adotado para sua elaboração mais uma vez foi o estadunidense, uma vez que lá não se concebe uma estrutura militar para o emprego no espectro da paz e muito menos dentro do território nacional. As estruturas de operações de informação que atuam nos Afeganistão, por exemplo, são colocadas dentro das Brigadas que vão ser desdobradas, e após o ciclo de operações são retiradas ou desmobilizadas, não sendo uma estrutura permanente, pois o exército entende que não há emprego desse tipo de operação dentro do território dos Estados Unidos da América (DAVID, 2013).²⁰⁹

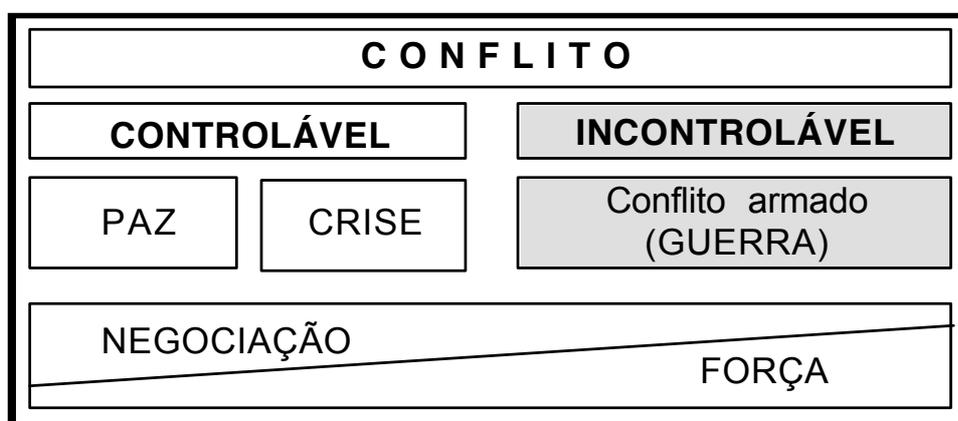


Figura 4 Espectro dos conflitos
Fonte: Manual de Campanha C 124-1

O modelo conceitual para tal estruturação no Brasil é o do espectro dos conflitos que descreve a paz como a “ausência de lutas, violências ou graves perturbações, no âmbito do Estado”, onde “os conflitos existentes não comprometem os interesses da nação”. Nessa fase, esses conflitos serão solucionados por meio de ferramentas de negociação.²¹⁰

²⁰⁷ Entrevista concedida ao autor em 06 de junho de 2013.

²⁰⁸ BRASIL. Exército Brasileiro. Secretaria-Geral do Exército. Boletim do Exército nº 32 de 09 de agosto de 2013. p. 39.

²⁰⁹ Entrevista concedida ao autor em 14 de novembro de 2012.

²¹⁰ BRASIL. Exército Brasileiro. C 124-1 - Estratégia, 3ª Edição, EGGCF, 2001. p. 2-4.

A *Creative Associates International*, em seu documento preparado para a *Greater Horn of Africa Initiative*, descreve que o “ciclo de vida” de um conflito vai das relações altamente cooperativas até as altamente conflituosas. A figura abaixo representa esse ciclo da harmonia até a guerra total, as graduações representam um barômetro da paz e do conflito.²¹¹

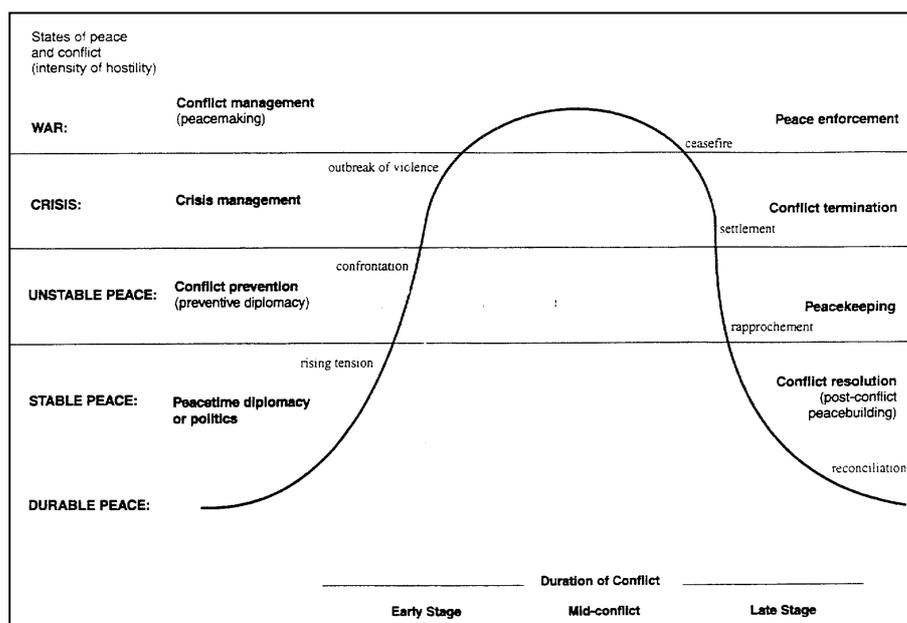


Figura 5: Life-Cycle of a Conflict.

Fonte: Creative Associates International

Além disso, o mesmo documento descreve que conflito pode ser para recursos, poder, identidade, status e valores e ainda explica o que é, efetivamente, um conflito:

Conflict is present when two or more parties perceive that their interests are incompatible, express hostile attitudes, or take pursue their interests through actions that damage the other parties. These parties may be individuals, small or large groups, and countries.²¹²

Logicamente, tais gráficos e definições foram produzidos para situações de beligerância militar, mas se reproduzirmos esses conceitos para os conflitos institucionais e para o emprego da tropa em situações classificadas como não-

²¹¹ *Preventing and Mitigating Violent Conflicts: A Revised Guide for Practitioners*. Dept. of State, Estados Unidos da America. Agency for International Development, Creative Associates International, Greater Horn of Africa Initiative, Washington D.C., abril 1997. P. 5.

²¹² *Ibidem*

guerra, ou seja, durante a uma normalidade constitucional, veremos que a real necessidade de emprego de uma atividade como as operações de informação não estará para os momentos de conflito, mas na ampla maioria do tempo no qual o Exército precisa se preparar para ele.²¹³

Em termos conceituais, verifica-se que atualmente vivemos o paradigma do conflito, confronto e combate, no qual não temos mais um período de paz efetiva, conforme foi descrito nos demais conceitos acima, mas qualquer instituição tem no conflito sua situação base (conflito por orçamento, prestígio, poder, salários, etc.) e as forças militares tem nos conflitos de intensidade variada a sua situação de normalidade, não existindo o tempo de transição entre a paz e a guerra que antes existia.²¹⁴

Verifica-se, portanto que uma 4ª Subchefia, dentro de um ambiente institucional que se vive atualmente, em particular no Brasil, conforme foi mostrado na segunda parte desse capítulo, não poderia ser apenas voltada para a agenda operativa da Força, esse órgão também deveria ter aberta, permanentemente, uma agenda institucional que possibilitasse informar e influenciar os diversos públicos do Exército, particularmente aqueles de nível estratégico e político.

Considerando então o paradigma de Ruppert Smith correto, esse novo setor do COTer deveria atuar também no campo institucional, o que implicaria ter um General-de-Brigada que é o 4º Subchefe integrando as atividades:

- Do Centro de Inteligência do Exército e do Centro de Comunicação Social do Exército, cada um com um General-de-Divisão como chefe. Lembrando que ambos são Órgãos de Assessoramento Direto e Imediato (OADI) ao Comandante do Exército e integram o Gabinete do Comandante da Força. Além disso, o CIEx é o órgão central do Sistema de Inteligência do Exército e o CCOMSEx é o órgão central do Sistema de Comunicação Social do Exército;²¹⁵

- Do Sistema de Operações Psicológicas do Exército (SOPEx) que, de maneira mais simples, encontra-se na 2ª Subchefia do COTer;²¹⁶

²¹³ Manual do MD

²¹⁴ SMITH, Ruppert. The utility of force: the art of war in modern world. Publicado por Alfred A. Knopf. EUA, 2007. p. 3.

²¹⁵ Disponível em www.exercito.gov.br acessado em 23 de setembro de 2013.

²¹⁶ Ibidem

- Da guerra eletrônica, que é gerenciada pelo Centro de Comunicação e Guerra Eletrônica do Exército (CCOMGEx), com um General-de-Brigada como seu comandante;²¹⁷

- Da defesa cibernética, que é gerenciada por um órgão ainda novo, o CDCiber (Centro de Defesa Cibernética), orgânico do Departamento de Ciência e Tecnologia, que é chefiado por um General-de-Exército; e²¹⁸

- Dos meios externos à Força, trafegando no nível político e estratégico, assessorando os vetores de comunicação da instituição e dialogando com os demais setores civis e de Estado.

Um dos questionamentos realizados durante as entrevistas no CCOMSEx, no COTer e no EME, foi se órgãos voltados para o assessoramento ao Comandante do Exército, iriam conseguir dividir o tempo já escasso para o suporte à tomada de decisão do Comandante, com as tarefas necessárias de se integrar ao sistema de informação do Exército (SINFOEx) por meio da 4ª Subchefia do COTer, particularmente em uma instituição hierarquizada como o Exército Brasileiro. Apenas o CCOMSEx afirmou que conseguiria dividir seu tempo, crença não compartilhada pelos entrevistados do COTer e do EME (OLIVEIRA et al, 2013).²¹⁹

Diferente do Comando de Operações Terrestres, o CIEEx e o CCOMSEx, órgãos integrantes do Gabinete do Comandante do Exército e voltados para o assessoramento, têm na sua constituição setores operativos e que permitem atuar em prol da Força, como atualmente já o fazem.²²⁰

Cabe destacar, também, que o Chefe do CCOMSEx, em entrevista realizada, foi de parecer que as operações psicológicas não devem ser gerenciadas pelo Centro, mantendo a posição constante na memória 31.

Por fim, o que se verifica é que a atividade de operações de informação pode, pelo menos conceitualmente, ser um integrador das atividades de comunicação social e operações psicológicas, mas para isso, sua localização no tabuleiro de xadrez dos órgãos componentes do Exército Brasileiro precisa ser tal, que permita as duas atividades atuarem de forma sinérgica e dentro de uma orientação e hierarquia que não permita princípios básicos da Força.

²¹⁷ Disponível em www.dgp.eb.mil.br acessado em 23 de setembro de 2013.

²¹⁸ Disponível em www.exercito.gov.br acessado em 23 de setembro de 2013.

²¹⁹ Entrevistas concedidas ao autor de 12 a 15 de novembro de 2013.

²²⁰ O CCOMSEx possui uma Seção de Produção e Divulgação que trabalha mídias em prol de todo o Exército e o CIEEx possui uma Divisão de Operações de Inteligência que realiza os trabalhos de campo, além de gerenciarem, via canal técnico seus respectivos sistemas.

5.4 CONCLUSÕES

Durante o Capítulo 5 pôde-se observar que os ambientes informacionais dos Estados Unidos da América e do Brasil são diferentes ao ponto de que as soluções geradas para se trabalhar no campo da informação e da influência tenham que ser também distintas.

Ao importar uma doutrina aplicada nos EUA, onde o grande número de canais de mídia associados a uma sociedade com maior capacidade de leitura e julgamento, a comunicação social do Exército Brasileiro pode acabar importando, também certas tendências que não permitirão ampliar a capacidade de informar no Brasil, onde as mídias são poucas e sua amplitude máxima fica restrita ao campo falado, mais precisamente a televisão aberta, que é um meio caro para se trabalhar.

Por outro lado, influenciar em um ambiente como o estadunidense, com um grande volume de opções e um número quase ilimitado de segmentos e formadores de opinião faz com que a tarefa de tornar uma mensagem aceita pela maioria absoluta dos públicos seja algo muito difícil. Diferente do Brasil, que com um esforço relativamente menor, pode pautar um número pequeno de mídias e mesmo assim atingir massivamente a população brasileira.

Além disso, o arcabouço legal existente nos EUA serve de barreira para que o Estado, e por consequência suas Forças Armadas, utilizem de ferramentas como as operações psicológicas dentro de seu território. O Brasil deve trazer esses conceitos sob um escopo ético acerca do uso das características cinzas e negras desse tipo de operação, mas não pode importar uma limitação onde ela não exista, deixando de integrar as técnicas de persuasão e influência próprias das Op Psc para o campo da comunicação social, visando atingir os interesses da Força no ambiente político e social do Brasil.

No campo institucional, esse capítulo permite concluir que os interesses do Exército nesses assuntos ainda se mostra difuso, com vários órgãos trabalhando sem uma direção única e com estruturas dividindo seu esforço entre atividades, no mínimo, conflitantes, tais como a direção com a execução, a assessoria com a produção.

A Memória 31 e o Grupo de Trabalho Com Soc X Op Psc, trazido para a pesquisa, mostrou que o Exército esteve oscilante acerca do assunto na última

década. O grupo de trabalho não se mostrou isento e com capacidade de olhar da mesma forma para todos os lados do problema. Seu nome, inclusive, já sugere duas atividades conflituosas e de difícil integração. Por sua vez, o CCOMSEx aparentemente vem pendulando em dois polos distintos do assunto, mantendo o cabo-de-guerra descrito, ainda em uma posição de indefinição.

Ao contrário do que possam sugerir os documentos, com o atual o processo de Transformação da Força em curso, a quebra de paradigmas pode ser menos traumática e com a implantação das operações de informação, a capacidade de informar e influenciar em prol dos interesses do Exército pode assumir um novo patamar, integrando efetivamente as atividades de comunicação social e operações psicológicas.

Por fim, o que se deve atentar nesse momento é o local dessa integração. Um órgão como o COTer não permitirá que as operações de informação trabalhem no campo operativo e institucional. Atualmente, apenas o Gabinete do Comandante do Exército possui estruturas que trafegam nessas duas áreas e produzem material em prol da Força.

6 O EXÉRCITO E A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

6.1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CAMPO INSTITUCIONAL

Em uma palestra proferida na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, o Comandante do Exército Brasileiro afirmou que “cada militar fala da sua cadeira”, referindo-se ao fato de que cada profissional da Força deve se pronunciar apenas até o nível hierárquico que seu cargo lhe permite, não formulando comentários acerca daquilo que é atribuição dos níveis hierárquicos superiores.²²¹

Vinte dias depois, o Comandante da Marinha do Brasil também realizou uma palestra na ECEME. Na ocasião, pôde-se constatar que o conteúdo apresentado tinha um viés voltado para informar a plateia acerca dos trabalhos e prioridades da Força e, mesmo que não intencional, outro direcionado para convencer os presentes acerca da importância estratégica das necessidades da Marinha e os motivos pelos quais se deve investir na modernização do poder naval brasileiro.²²²

Durante a pesquisa de campo pôde-se constatar que no 1º Distrito Naval e na Escola de Guerra Naval no Rio de Janeiro, RJ, no 4º Distrito Naval em Belém, PA, na Capitania dos Portos em São Luís, MA e na Capitania dos Portos do Amapá, PA, o discurso dos militares da Marinha eram praticamente o mesmo que o do seu Comandante na palestra da ECEME.²²³

O que se verificou foi que, na marinha, seu Comandante autoriza e estimula os seus subordinados a se pronunciarem acerca das prioridades da Força e o discurso é unificado e alinhado nas reuniões do Almirantado (reunião dos Almirantes-de-Esquadra) após a qual é emitido, periodicamente, uma diretriz que baliza essas informações para todos os subordinados. Além disso, os projetos estratégicos da Força foram rigorosamente priorizados, colocando um após o outro, sem que existam dois “compartilhando” uma mesma situação de prioridade. Para finalizar, o Comandante da Marinha ordenou que todos os projetos estejam prontos para

²²¹ Conferência proferida na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército em 30 de agosto de 2013.

²²² Conferência proferida na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército em 20 de setembro de 2013.

²²³ Entrevistas concedidas ao autor nos dias 3, 5 e 9 de junho de 2013.

receber recursos a qualquer momento, em virtude do processo de execução orçamentária do Governo Federal (NETO, 2013).²²⁴

Ao contrário, no Exército o discurso geral não é unificado e os projetos estratégicos da Força, que são sete, encontram-se em um mesmo patamar de prioridade de investimentos e de esforço no convencimento acerca de sua importância (DA CÁS, 2013).²²⁵

Visando comprovar tal assertiva, uma dos questionários de pesquisa perguntou:

A sua OM recebeu a visita de um grupo de parlamentares. Na ocasião, esses deputados e senadores se dispuseram a entrar com uma emenda parlamentar que destinará verbas para o um projeto que o seu Cmt, Ch ou Dir indicar. Visando apoiar a decisão de seu Cmt, Ch ou Dir, indique qual dos projetos abaixo o Sr (a) colocaria como prioritário:

Como respostas foram colocadas 15 opções, os sete projetos estratégicos, sete projetos internos da própria Organização Militar e uma opção com “não sei responder”. Foram questionados 47 oficiais superiores, todos futuros comandantes de OM do Exército.

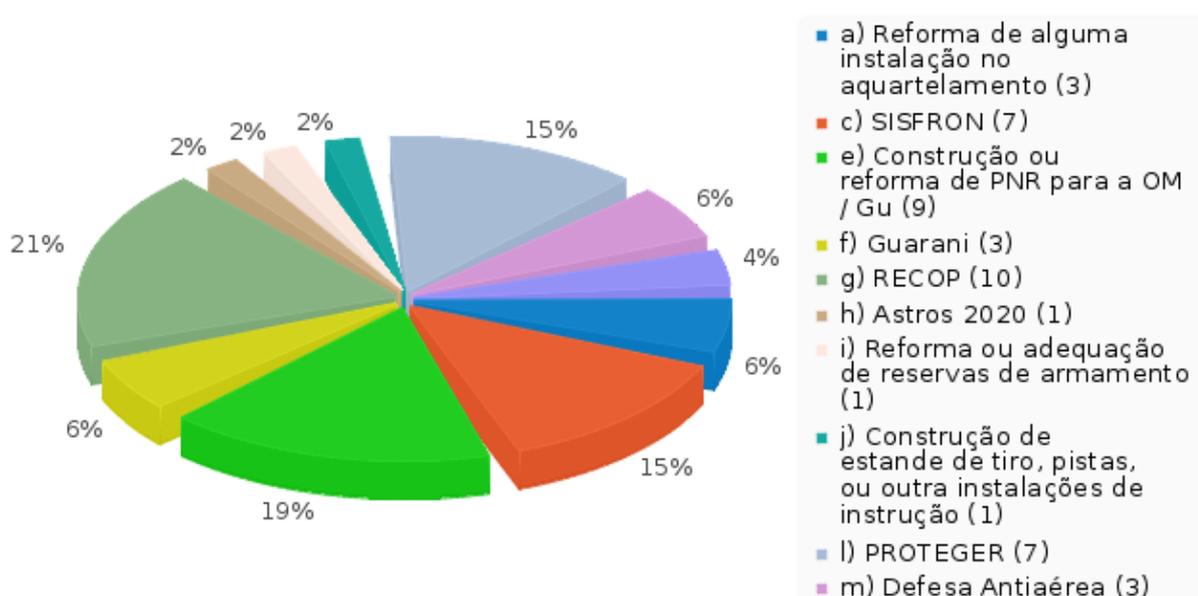


Gráfico 2: Percepção de prioridade dos projetos estratégicos do Exército.
Fonte: o autor.

²²⁴ Entrevista concedida ao autor em 20 de setembro de 2013.

²²⁵ Entrevista concedida ao autor em 05 de junho de 2013.

O que se verificou foi que a Recuperação da Capacidade Operacional (RECOP), um projeto estratégico do Exército, recebeu quase a mesma prioridade que a construção de próprios nacionais residenciais (casas para moradia), um problema local.

Outro ponto que chamou a atenção foi o Astros 2020, projeto que tem um perfil de exportação, que permitirá ampliar os padrões da defesa estratégica, pois trata de tecnologia de mísseis guiados, aumentará o alcance da artilharia, desenvolverá modernas tecnologias de propulsão de foguetes o que servirá, também, para o lançamento de um satélite nacional e muitas outras capacidades que amplificarão a projeção estratégica do poder militar brasileiro. Esse projeto ficou na última posição, atrás inclusive, de uma simples reforma ou adequação de uma instalação do aquartelamento, como por exemplo, um banheiro de alojamento.

Ao se associar essa falta de unidade e de direcionamento do discurso com as séries estatísticas do PLOA voltados ao Ministério da Defesa, veremos que coincidentemente a Marinha vem aumentando o seu percentual de participação nos gastos do Governo Federal em defesa.²²⁶

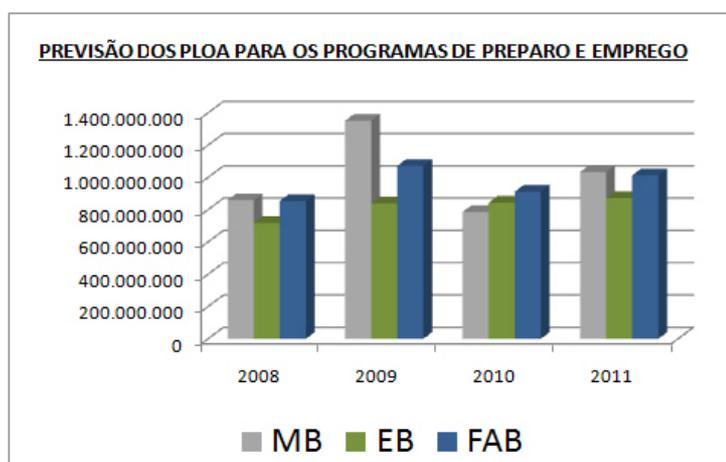


Gráfico 3: Previsão dos PLOA para os programas de preparo e emprego
Fonte: Melo, 2013, a partir de dados do MPOG 2011

²²⁶ Compilação de dados coletada em entrevista concedida ao autor em 05 d junho de 2013.

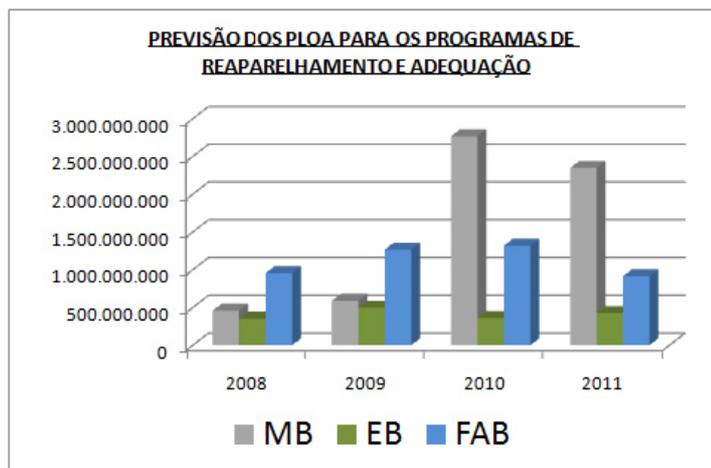


Gráfico 4: Previsão dos PLOA para os programas de reaparelhamento e adequação (MELO, 2013).
Fonte: MPOG, 2011.

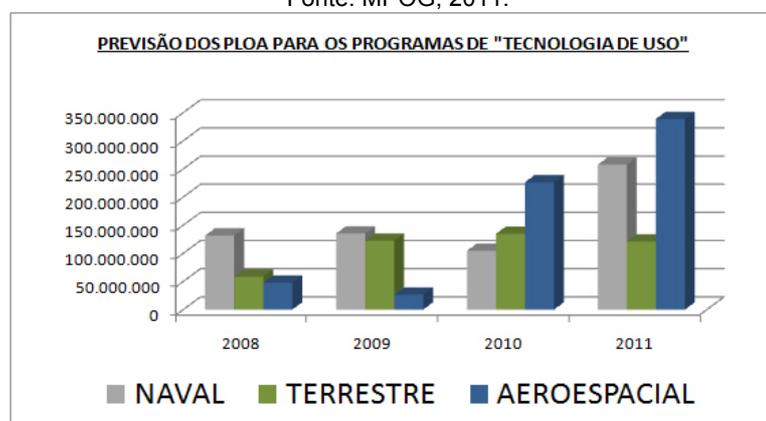


Gráfico 5: Previsão dos PLOA para os programas de "Tecnologia de uso" (MELO, 2013).
Fonte: MPOG, 2011.

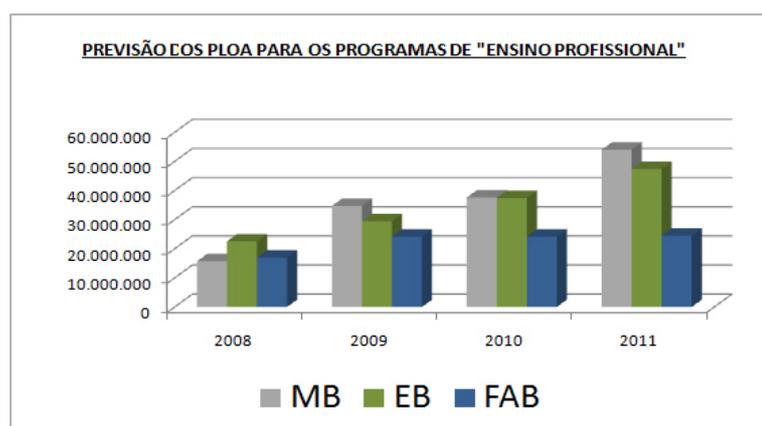


Gráfico 6: Previsão dos PLOA para os programas de "Ensino Profissional" (MELO, 2013).
Fonte: MPOG, 2011.

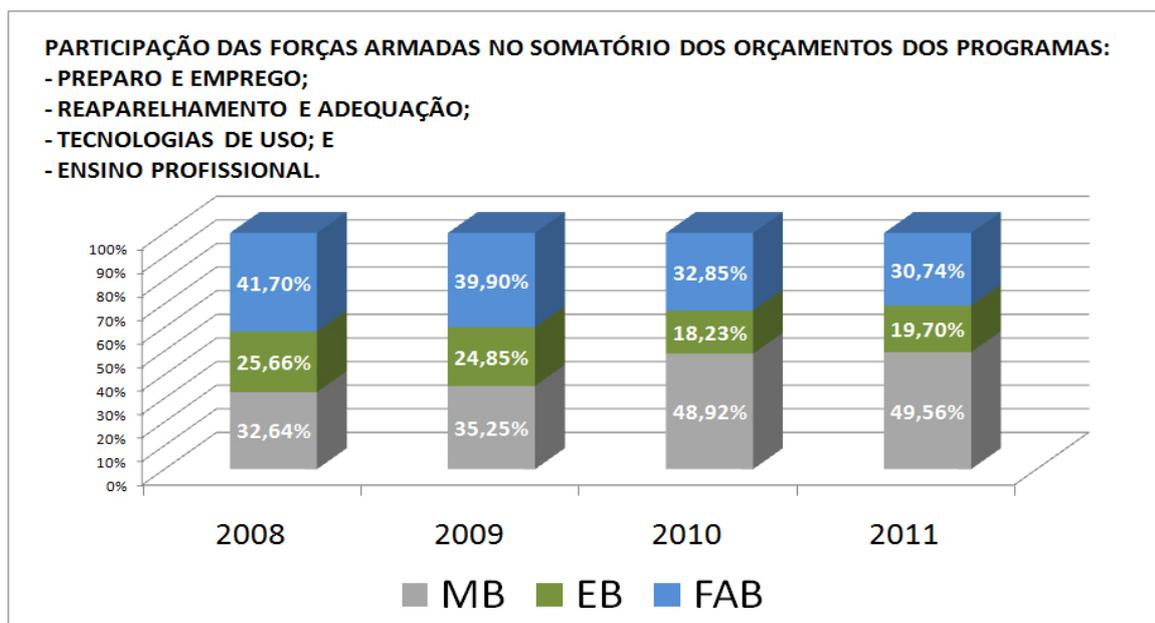


Gráfico 7: Participação no somatório dos orçamentos para os programas selecionados (MELO, 2013).
 Fonte: MPOG, 2011.

Esse maior percentual de recursos para a marinha ou mesmo para a força aérea não é fruto do tamanho das instituições em si ou do custo decorrente para mantê-las, pois o efetivo do Exército é maior que o das outras duas Forças Armadas juntas, não é resultado do emprego dentro ou fora do País, uma vez que o Exército é muito mais empregado em operações e também não é resultado de uma tecnologia de maior custo no material de emprego militar, pois o Exército ainda assim custaria mais caro, apenas pelo tamanho de sua estrutura (Gráficos 2 a 6).²²⁷

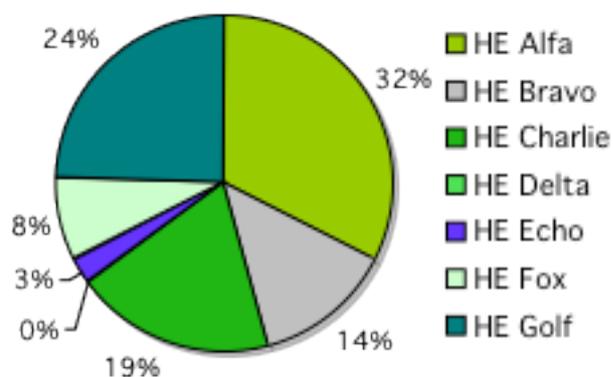


Gráfico 8: Percentual de adestramentos conjuntos segundo as hipóteses de emprego.
 Fonte: compilação de dados do autor.

HE	ATUAÇÃO
ALFA	Amazônia
BRAVO	Atlântico Sul
CHARLIE	Bacia do Prata e Centro-oeste
DELTA	Interesses Nacionais afetados por conflitos.
ECHO	Compromissos internacionais
FOX	Salvaguarda de pessoas, bens e recursos brasileiros
GOLF	GLO

²²⁷ BRASIL. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante do Exército. Memória s/Nr – A3, 2010. p. 4.

Se compararmos ainda os 37 adestramentos conjuntos realizados pelo Ministério da Defesa de 2002 até 2013 (Gráfico 7), verifica-se que aqueles realizados sob as Hipóteses de Emprego focadas na liderança e no desdobramento da componente terrestre são muito maiores (em tons de verde no gráfico). A mesma proporção também se repete quando o assunto é a participação do Brasil em operações de paz sob a égide da ONU.^{228 229}

Há evidências, portanto, que o maior aporte de recursos que está sendo aplicado na Marinha ou na Força Aérea tem uma ligação direta com uma maior capacidade da instituição em informar e influenciar o campo político nacional acerca de suas necessidades e da viabilidade em se investir nos seus projetos (DA CÁS, 2013).

É importante destacar que influenciar não é a mesmo que manipular. Quando se coloca a necessidade de influenciar o meio político, as estratégias e ações estão ligadas a atividades que as operações psicológicas brancas estão capacitadas e que o CCOMSEx, mesmo sem esses profissionais de operações psicológicas, tenta fazer. Como exemplo pode-se citar exposições no Congresso Nacional, palestras e inserções na mídia.²³⁰

Isso é diferente de manipular, o que caracteriza os campos negro e cinza das operações psicológicas, capacidades informacionais que devem ficar afastadas dos holofotes e voltadas para o emprego operativo do Exército.²³¹

O que se verifica, também, é que influenciar os formadores de opinião e os decisores acerca dos assuntos de defesa não é uma tarefa simples, uma vez que a sociedade brasileira é tradicionalmente afastada dos assuntos relativos ao tema e a nação possui uma percepção de ameaça difusa o que gera um fraco apelo eleitoral para esses problemas. Mesmo assim, a Marinha e a Força Aérea conseguiram convencer essa mesma sociedade da necessidade de desenvolver um submarino nuclear e de comprar novos aviões de caça, ações que quando perguntadas para mais de 128 oficiais superiores da Escola de Comando e Estado Maior do Exército

²²⁸ Disponível em www.defesa.gov.br acessado em 24 de setembro de 2013

²²⁹ SEINTEFUS, Ricardo. De Suez ao Haiti: a participação brasileira nas Operações de Paz. Disponível em http://www.seitenfus.com.br/arquivos/Seitenfus_-_De_Suez_ao_Haiti.pdf acessado em 24 de setembro de 2013.

²³⁰ PAUL, Christopher. Callenges facing U.S. government and Department of Defense efforts in strategic communication. Public Relations Review, Pitsburg. p. 193.

²³¹ Ibidem

acerca da real necessidade de tais projetos, nenhum soube responder de forma clara e precisa.^{232 233}

O sucesso da Força Naval e Aérea é fruto de ações no campo da comunicação aliada às oportunidades orçamentárias próprias do processo de administração do Governo Federal brasileiro (NETO, 2013).²³⁴

Essas ações referentes a comunicação são enquadradas em uma doutrina chamada de comunicação estratégica, que, nos EUA e no Reino Unido, refere-se a uma atividade de governo que busca sincronizar de forma transversal os discursos e as ações do Estado e a forma como elas são compreendidas pelos mais diversos públicos.²³⁵

Entretanto, essa política de sincronizar as mensagens no âmbito do governo federal não é algo próprio da cultura política brasileira. Em pesquisa de campo, o trabalho pôde comprovar que, diferente dos EUA, o Governo Federal não pauta o Ministério da Defesa com objetivos estratégicos que balizem as ações das Forças singulares, mesmo quando estas estão em operações (SIQUEIRA, 2013).²³⁶

Por sua vez, o Exército Brasileiro também não faz uso da comunicação estratégica dentro de seu ambiente institucional (GOMES, 2013), gerando as várias distorções na percepção das prioridades (Gráfico 2).²³⁷

Mesmo com essas possíveis falhas, o Exército criou recentemente um Escritório de Projetos dentro do Estado-Maior do Exército para gerenciar os processos de implantação e a captação de recursos para os sete projetos estratégicos da Força. Nesse escritório foi criada uma Seção de Relações Institucionais na qual foi reunida uma equipe multidisciplinar com militares da assessoria Parlamentar, da assessoria de operações, da assessoria de inteligência, do CCOMSEx, do Centro de Inteligência do Exército (CIEx), da Secretaria de Economia e Finanças, além de especialistas técnicos dos diversos projetos (DA CÁS, 2013).²³⁸

²³² OLIVEIRA Jr, Almir de Júnior, et al. Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPS): Defesa Nacional, Ipea, Brasília, 2011.p. 9 e 10.

²³³ O questionamento foi realizado em palestra proferida pela Escola de Guerra Naval em 19 de setembro de 2013.

²³⁴ Entrevista concedida ao autor em 20 de setembro de 2013.

²³⁵ EUA. Casa Branca. National framework for strategic communication. White House report, 2009. p. 2.

²³⁶ Entrevista concedida ao autor em 07 de junho de 2013.

²³⁷ Entrevista concedida ao autor em 06 de junho de 2013.

²³⁸ Ibidem. As assessorias descritas são as do Gabinete do Comandante do Exército.

Nesta Seção pôde se identificar a aplicação de conceitos de Comunicação Estratégica e de integração da comunicação social e das operações psicológicas com o intuito de pautar ações de informar e influenciar os diversos públicos que podem interferir na execução dos projetos (DA CÁS, 2013).

Um exemplo disso ocorreu em meados de 2013, quando o Governo Federal decidiu contingenciar uma série de recursos que estavam destinados às três Forças. Na ocasião, a Marinha e a Força Aérea conseguiram, com oportunidade, colocar os projetos do submarino nuclear (PROSUB) e do cargueiro KC-390 como parte do PAC, evitando, assim, os cortes orçamentários nessas áreas. O Exército, por sua vez, reagiu de forma mais lenta e seus projetos não tiveram seus recursos protegidos pelo Programa de Aceleração do Crescimento.²³⁹

Apesar do insucesso inicial, o Escritório de Projetos foi destacado para solucionar o problema e garantiu uma posterior inclusão de projetos do Exército no PAC. Essa ação deixou claro que ações com objetivos de curto prazo são gerenciadas pela comunicação social (*information management*), outras, com a necessidade de influência a médio prazo, precisam mais intensamente das operações psicológicas e por fim, as estratégias de longo prazo precisam de uma comunicação estratégica provendo o suporte para sua consecução (*engagement builds relationship*). Cabe destacar que isso não delimita fronteiras ou períodos de atuação, mas caracteriza que dentro de uma integração, será imputado um maior peso para cada uma dessas atividades em momentos distintos de um projeto ou objetivo.^{240 241}

Esse modelo de integração de capacidades poderia ser replicado para os mais diversos setores da Força visando lidar com inúmeros problemas desde questões políticas tal como aquelas ligadas ao período de governo militar até a assuntos operativos tal como o emprego de tropa em regiões hostis, conflituosas ou no meio do povo. Entretanto, se tomarmos por base o sistema de comunicação social, veremos que, tal como acontece nos EUA, a atividade ainda é periférica às ações operativas.²⁴²

²³⁹ Ibidem

²⁴⁰ Ibidem

²⁴¹ CORNISH, Paul; LINDLEY-FRENCH, Julian; YORKE, Claire. Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report, setembro de 2011. p. 8.

²⁴² Ibidem, p. 1.

A pesquisa documental verificou que de 28 dos 29 Grandes Unidades de valor Brigada ou equivalente, apenas 5 não possuem um militar especializado em comunicação Social em seu Estado-Maior (com curso ou estágio na área). Entretanto, ao confrontar esse dado com a ocupação efetiva do cargo de oficial de comunicação social, verificou-se que apenas 7 eram ocupados por um militar especializado. Desses 7, ainda, apenas 2 possuíam o curso de Comando e Estado-Maior o qual os habilita para serem assessores dos Oficiais-Generais.

O que se concluiu com esse levantamento foi que o sistema de comunicação social é eficiente em capacitar recursos humanos para a atividade, entretanto, a maior parte desses militares efetivamente não exercem a função para a qual eles foram especializados devido o entendimento dos Comandantes de que o cargo de E5 (comunicação social) não tem a mesma importância que os demais do Estado-Maior ou que essa função não irá contribuir decisivamente para o cumprimento de sua missão. Se essa premissa for transposta para a comunicação estratégica, veremos que não seria possível obter uma unidade de discurso e de ações sem que todos os elos dessa corrente estivessem devidamente fechados.

A partir do momento que as Organizações Militares não colocam recursos humanos capacitados para trabalhar em uma rede como a RESISCOMSEx (Rede do Sistema de Comunicação Social do Exército), falhas vão ocorrer, fazendo com que não se informe o Comandante do Exército com oportunidade acerca dos fatos que ocorrem nas diversas sedes e que as estratégias, intenções e diretrizes de comunicação do comando não cheguem aos comandantes operacionais e táticos.

Dois exemplos práticos ilustram essa situação, o primeiro em junho de 2013 quando o CCOMSEx constatou que o nível de resposta à essa RESISCOMSEx estava baixo, estimando-se abaixo dos 50%. Isso estava causando embaraços e o tema foi tratado na Reunião do Alto Comando do Exército (reunião dos Generais-de-Exército) procurando solucionar esse problema e reestabelecer a eficácia do sistema (BARCELLOS, 2013).²⁴³

O segundo foi durante a ocupação do complexo de favelas do Alemão e da Penha em janeiro de 2011, quando militares da Força de Pacificação furtaram um aparelho de ar-condicionado e outros objetos de uma casa abandonada. Na ocasião, o Comandante do Exército tomou conhecimento do fato por intermédio da imprensa,

²⁴³ Entrevista concedida ao autor em 04 de junho de 2013.

sendo que o comando da Brigada de Infantaria Paraquedista já sabia do fato e, inclusive, já estava com uma sindicância aberta.²⁴⁴

O que foi constatado nas pesquisas de campo é que o atual sistema implantado é reativo às situações e demandas que surgem dos ambientes internos e externos deixando de fazer aproximações típicas de marketing para vender sua imagem ou para gerenciar problemas no âmbito da informação e influência. Alguns exemplos:²⁴⁵

- O Exército faz pouco uso de *stakeholders* ou “terceiras pessoas” para levar a mensagem ou para opinar acerca de algum problema que precisa ser solucionado;²⁴⁶

- A prática de pautar a mídia de forma sistemática com ferramentas de *agenda setting* também não encontra espaço dentro da Força;²⁴⁷

- A diretriz de não trabalhar a imagem da Força em momentos de calamidade ou desastre que existe no CCOMSEx perde divulgação em momentos que o Exército associa seu nome a valores nobres (BARCELLOS, 2011);

- Dos 100 últimos vídeos do noticiário Exército Notícias na internet, 55 são da Guarnição de Brasília e 45 de todo o restante do Brasil, o que permite deduzir o pouco uso da capilaridade da Força para formar uma imagem. Além disso, apenas 13% versam sobre algum dos sete projetos estratégicos da Força, mostrando um viés voltado para informar acerca do que acontece no Exército para os diversos públicos e não influenciar; e²⁴⁸

- Se voltarmos à Marinha como referência, pudemos contatar que o mesmo programa em sua página da internet, dos últimos 100 vídeos 23% versam sobre projetos estratégicos da Força Naval.²⁴⁹

Portanto, a comunicação estratégica pressupõe uma proatividade ou até mesmo uma preditividade nas ações. Manter um mote ou uma missão perene como

²⁴⁴ CANSECO, Gabriela. 53 homens da PM e do Exército são afastados do Alemão, no Rio, sob suspeita de furto. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 22 de janeiro de 2011. Cotidiano. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/864556-53-homens-da-pm-e-do-exercito-sao-afastados-do-alemao-no-rio-sob-suspeita-de-furto.shtml> acessado em 26 de setembro de 2013.

²⁴⁵ HELMUS, Todd C., PAUL, Christopher, GLENN, Russel W. Enlisting Madison Avenue: The Marketing Approach to Earning Popular Support in Theaters of Operation. RAND Corporation, 2007. p. 171.

²⁴⁶ CORNISH, Paul; LINDLEY-FRENCH, Julian; YORKE, Claire. Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report, setembro de 2011. p. 34.

²⁴⁷ Livingston, Steven. Clarifying the CNN effect: An Examination of Media Effects According to Type of Military Intervention. Harvard University, junho de 1997. p. 6.

²⁴⁸ Compilação de dados disponíveis em <http://www.eb.mil.br/web/tv-verde-oliva/videos-institucionais> acessado em 28 de setembro de 2013.

²⁴⁹ Compilação de dados disponíveis em <https://www.videoportal.mar.mil.br/vportal/#> no menu TV Marinha, acessado em 28 de setembro de 2013.

apenas a de “preservar e manter a imagem da Força,” leva a uma conduta passiva ou reativa aos eventos, pressupondo o uso quase exclusivo da comunicação social deixando vazio o campo das estratégias, o qual poderá ser ocupado por outro ator no mesmo cenário.²⁵⁰

6.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CAMPO OPERATIVO

Durante as operações militares, os Comandantes em todos os níveis precisam ir ao terreno e usar as suas tropas como vetores de comunicação estratégica. Atualmente, ao ser desdobrado, o uso do tradicional *hard power* encontra óbvios limites para seu uso no meio da população, precisando ser incrementado por ferramentas de *soft power* que permitam conquistar corações e mentes. Nesse sentido, cada soldado deve estar ciente de que duas agendas estarão abertas, uma operativa, que de maneira tradicional visa usar as atividades de informar e influenciar em conjunto com as ações cinéticas para melhor atingir o Estado Final Desejado Militar, e outra institucional, que com uma visão mais ampla procurará atingir os objetivos estratégicos da Força, ou o que chamaremos no trabalho a partir desse ponto, o *Estado Final Desejado Institucional*.^{251 252}

Por analogia com o EFD político e militar, o trabalho definirá estado final desejado institucional como as condições gerais a serem estabelecidas numa determinada área, evento, grupo ou ambiente, cuja obtenção indicará que os objetivos estratégicos da instituição estão sendo efetivamente trabalhados ou atingidos.²⁵³

Os mais de 500 dias de ocupação e estabilização dos complexos de favelas do Alemão e da Penha, no Rio de Janeiro, foram considerados um caso de sucesso, entretanto, institucionalmente, o Exército não usou a operação Arcanjo para promover seus projetos estratégicos.

²⁵⁰ CORNISH, Paul; LINDLEY-FRENCH, Julian; YORKE, Claire. Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report, setembro de 2011. p. 31.

²⁵¹ CORNISH, Paul; LINDLEY-FRENCH, Julian; YORKE, Claire. Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report, setembro de 2011. p. vii.

²⁵² O manual MD 30-M-01 descreve que Estado Final Desejado (EFD) “é uma situação, política ou militar, favorável que deve ser alcançada quando a operação estiver finalizada”. No mesmo manual encontra-se a definição de que esse EFD pode ser político e militar. BRASIL. Ministério da Defesa. MD 30-M-01. Doutrina de Operações Conjuntas – 1º Volume. 2011. p. 75.

²⁵³ Ibidem.

Um exemplo pode ser retirado do grande volume de entrevistas que os comandantes e vários integrantes dos contingentes prestaram, bem como a mídia espontânea que se atingiu. Os discursos apenas se restringiam a passar dados do terreno e de eventos tais como prisões ou manifestações, deixando de lado, por exemplo, a conexão que o controle de fronteiras com um SISFRON poderia ter para a redução da criminalidade em locais como aquele nas grandes cidades, conduzindo esse tipo de combate para uma área de interesse da Força que é a fronteira e para um projeto estratégico que é o Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras.

As operações Ágata, sob a coordenação do Ministério da Defesa, são outro exemplo da ausência de uma comunicação estratégica que estabeleça um objetivo mais amplo e além daqueles voltados para coibir os ilícitos transfronteiriços. O CCOMSEx participou da Ágata 7 entre maio e junho de 2013 e afirmou que conseguiu operar de forma integrada com a comunicação social e as operações psicológicas tal como deve ser feito com as operações de informação. Contudo, ao entrevistar o Oficial do Centro que foi o encarregado da atividade, a pesquisa constatou que não houve um estabelecimento de objetivos prévios à operação e que a missão se resumia em “preservar e manter a imagem da Força”, missão básica do CCOMSEx (BENETTI, 2013).²⁵⁴

Além disso, tal como foi visto ao final do capítulo 5, as operações de informação podem servir como elemento de integração da comunicação social e das operações psicológicas, mas as duas atividades, mesmo que integradas, carecem de uma diretriz mais abrangente e que permita extrair o máximo do ambiente informacional em favor de melhor resolver o problema militar no terreno, de colher o máximo em prol dos interesses da Força e de reduzir o eco que toda operação militar promove após seu término e que, muitas vezes, faz a Força Armada e o Estado vencerem tática e operacionalmente mas perderem no campo estratégico ou político, tal como aconteceu com os EUA no Vietnã, ou mesmo com o Exército Brasileiro no combate à guerrilha do Araguaia.

Para que isso aconteça, a implantação de uma operação de informação nos moldes que o Exército Brasileiro se encontra implementando além de não ser efetiva por força de sua colocação sob a tutela do COTer, conforme já foi descrito, mas se

²⁵⁴ Entrevista concedida ao autor em 7 de agosto de 2013.

pressupõe incorreta em virtude da forma na qual pretende integrar certas capacidades.²⁵⁵

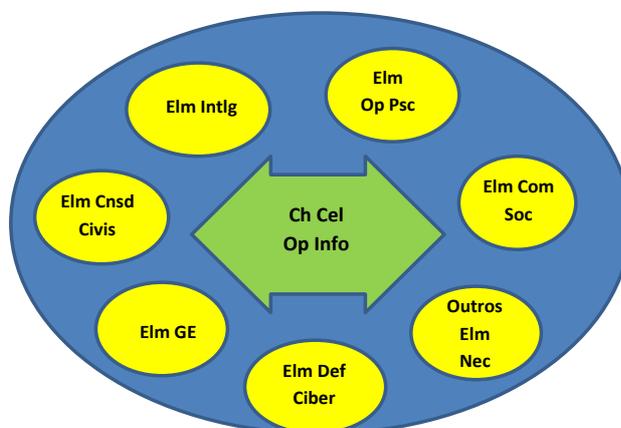


Figura 6: Organização de uma célula de operação de informação.
Fonte: Estado-Maior do Exército.

Durante a pesquisa, foi verificado que existem atividades que são específicas de operações de informação, pois tudo o que realizam geram impacto no ambiente informacional, elas são a comunicação estratégica, as operações psicológicas e a comunicação social. Por sua vez, mesmo integradas, essas três atividades necessitam de um suporte da inteligência, da defesa cibernética e da guerra eletrônica, visando monitorar e implementar ações nos campos físicos e virtuais. Por fim, uma infinidade de outras ações podem se relacionar com o ambiente informacional durante um espaço de tempo definido, como foi o caso já citado do ataque aéreo à torre de TV no Kosovo ou mesmo com o intervalo de tempo entre o choque dos aviões ao World Trade Center.^{256 257 258 259}

Do exposto, o trabalho chegou a um esquema diferente daquele apresentado pelo Estado-Maior do Exército em sua Nota de Coordenação Doutrinária:

²⁵⁵ BRASIL. Exército Brasileiro. Nota de Coordenação Doutrinária Nr 05/2012 – C Dout Ex. Estado-Maior do Exército, 20 de dezembro de 2012. p. 11.

²⁵⁶ PAUL, Christopher, Information Operations – doctrine and practice: a reference handbook. Praeger Security, Westport Connecticut, 2008. p. 10-19.

²⁵⁷ MUÑOS, Arturo. U.S. Military Information Operations in Afghanistan: Effectiveness of Psychological Operations 2001–2010. RAND Corporation, 2012. p. 54.

²⁵⁸ LARSON, Eric V.; et al. Understanding commanders' information needs for influence operations. RAND Corporation, 2009. p. 74.

²⁵⁹ CORNISH, Paul; LINDLEY-FRENCH, Julian; YORKE, Claire. Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report, setembro de 2011. p. 16.

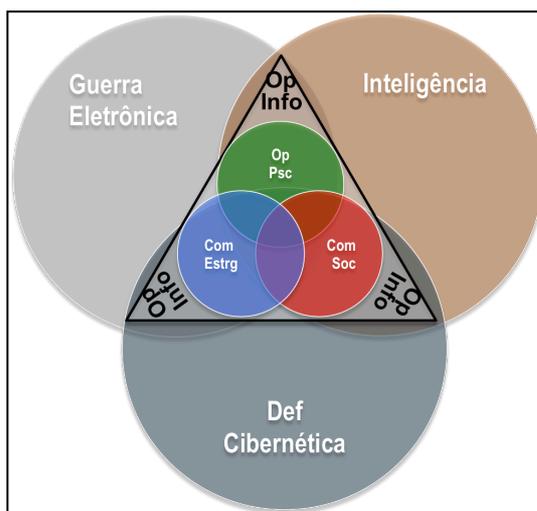


Figura 7: Modelo esquemático de operações de informação para o Exército Brasileiro.
Fonte: o autor.

O Haiti é um dos casos de sucesso do emprego de uma força militar para estabilizar áreas conflagradas e de extrema volatilidade e pobreza no mundo. O “Efeito Brasil” atingido é objeto de estudo para vários países do mundo, entre eles os Estados Unidos da América, cujos oficiais em curso na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército Brasileiro tinham como missão entender esse processo (DAVID, 2012) e o Canadá, que solicitou ao governo brasileiro incluir um pelotão no BRABATT (*Brazilian Battalion*).^{260 261}

Destaca-se, ainda, que a doutrina brasileira de pacificação de áreas, aplicada em Porto Príncipe, serviu de referência para que Alain Le Roy, Vice Secretário Geral para a Missão de Manutenção de Paz das Nações Unidas, fizesse a seguinte afirmação em um Encontro internacional de Defesa em Jacarta, Indonésia:

Em agosto de 2006 a MINUSTAH - a nossa missão no Haiti – conduziu operações para restaurar a ordem em torno de Port-au-Prince. Isto exigiu mover-se dentro das áreas de favelas de Cité Soleil, onde gangues criminosas mandavam e o governo tinha pouco controle [...] As tropas brasileiras, com outros lhes apoiando, contaram com efetiva inteligência no nível local (informações) que reuniu então uma tropa eficientemente configurada e composta. As operações foram realizadas com pessoal devidamente equipado, treinado e liderado. Isso aponta para a importância da inteligência no nível tático visando informar a moderna operação de paz,

²⁶⁰ BRASIL. Instituto Igarapé, ONU e UnB. Efeito Brasil: Especialistas civis brasileiros em países frágeis ou de pós-conflito. Relatório pós-evento, Brasília, 28 de fevereiro de 2012. p. 1.

²⁶¹ Entrevista concedida ao autor em 14 de novembro de 2012.

para sistemas de comando eficazes, capazes de operar em ambientes de alto ritmo, e para a necessidade de tropas bem preparadas e equipadas.²⁶²

Entretanto, em virtude da experiência de comandar um Destacamento de Comandos e Forças Especiais no Haiti exatamente no período acima citado e após os trabalhos da pesquisa ora em curso, pode-se afirmar que o discurso do Sr Alain Le Roy reputa o sucesso do BRABATT às operações cinéticas e à inteligência, mas deixa de lado uma componente fundamental para a conquista dos corações e mentes na capital haitiana, um Pelotão de Engenharia, orgânico do batalhão e uma Companhia de Engenharia de Construção. Essas duas tropas trabalharam em obras permanentes e duradouras e passavam, com essas ações, uma mensagem de real compromisso com o desenvolvimento e com a estabilização, levando um bem-estar que, sozinhos, os elementos de manobra não podem passar.

Ruas asfaltadas, poços artesianos, escolas consertadas e até mortos retirados das ruas, “compensavam” as ações em força da infantaria e da cavalaria, que por mais cirúrgicas que sejam, produzem pelo menos um dano colateral psicológico nos cidadãos, o que o isolamento e a rejeição às tropas da ONU.

O modelo conceitual gráfico abaixo foi elaborado pelo Comandante do BRABATT da época, visando explicar a necessidade de equilíbrio entre as ações operativas e as ações humanitárias em áreas como Porto Príncipe.



Gráfico 9: Relação entre ações humanitárias e ações operativas.
Fonte OLIVEIRA, 2007.

²⁶² Discurso do Sr. Alain Le Roy. Vice-Secretário-Geral para missões de manutenção da paz, Nações Unidas. Jakarta International Defence Dialogue. 25 de março 2011

Essas compensações não eram apenas sob a forma de uma ACISO (ação cívico social), que apesar de necessária, ocorria de forma local e esporádica e não se estendia no tempo, levando médicos, dentistas e outros serviços que acabam caindo no esquecimento. Ao asfaltar uma rua, cavar um poço ou retirar montanhas de lixo, a mudança na qualidade de vida era proporcionada a uma quantidade muito grande de pessoas, melhorava a acessibilidade das tropas às áreas de alto risco e mantinham por mais tempo a associação entre uma ação humanitária e os militares.

Como isso era feito por uma tropa e não por civis e pela mesma farda e Bandeira que em outro momento estava, de acordo com a ótica dos moradores, levando a violência para os bairros, isso permitia criar associações positivas entre as duas ações, ampliando a sensação de segurança, aumentando as delações e permitindo conduzir operações cinéticas cada vez mais cirúrgicas, gerando um ciclo virtuoso que efetivamente estabilizava os bairros e permitia a saída das tropas e a retomada gradual da pouca infraestrutura de governo que na época se implantava (Gráfico 10).

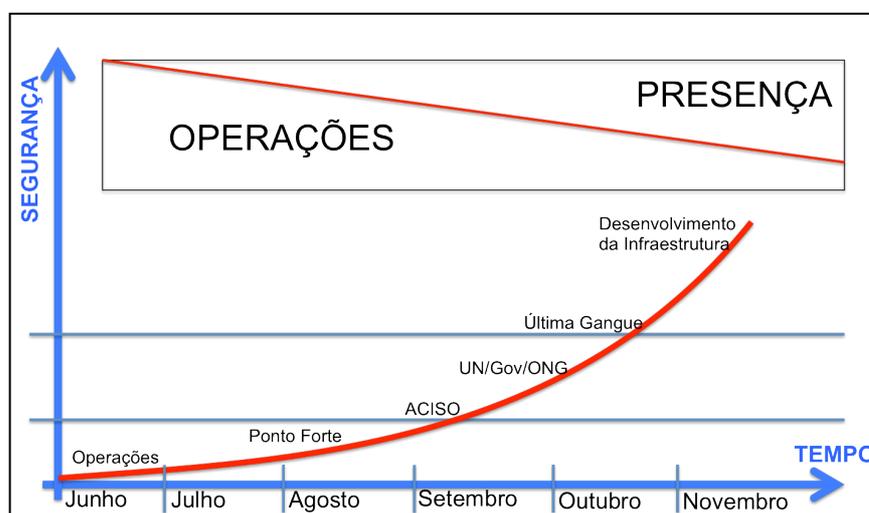


Gráfico 10: Relação entre segurança, ações cinéticas, humanitárias e desenvolvimento.
Fonte: OLIVEIRA, 2007

Contudo, no complexo do Alemão e da Penha essa lição não foi aplicada, e durante as pesquisas de campo, um questionamento foi particularmente ligado ao modelo mostrado acima. Inicialmente, com a operação arcanjo ainda em funcionamento, a pesquisa teve oportunidade de perguntar ao General comandante da época quais os motivos que o Exército não replicou no Rio de Janeiro esse

modelo consagrado no Haiti, no qual coloca em uma mesma operação a infantaria, a cavalaria e engenheiros. Mais de um ano depois, foi feita a mesma pergunta ao Comandante do Exército.

O primeiro respondeu que não era esse o trabalho do Exército nas comunidades e que a missão, mesmo demorando mais de 500 dias naquela ocasião, não pretendia solucionar os problemas que lá existiam e que para isso os outros poderes do Estado deveriam entrar em cena e realizarem as suas funções, cabendo à Força de Pacificação apenas o trabalho de ações tipo polícia. O General entendia a necessidade de se conquistar os corações e mentes e para tanto, fez uso dos ACISOS para se aproximar dos moradores (PAIVA, 2012).

O comandante do Exército, ao contrário, respondeu que era intenção do Exército colocar uma Companhia de Engenharia de Construção nos morros, mas o que não permitiu foram questões de ordem orçamentária, uma vez que os equipamentos e os insumos para que uma tropa como essa possa prover a resposta que se espera é muito alto, e o Governo Federal não aceitou a proposta (PERI, 2013).

A pesquisa teve oportunidade de entrevistar alguns oficiais superiores que estiveram desdobrados no Afeganistão e no Iraque pois, em uma primeira análise, os Estados Unidos da América aplicaram o mesmo padrão brasileiro de *Efeito Brasil* nos dois países, mas acabaram se posicionando no quadrante laranja do gráfico 9.

Nas entrevistas a pesquisa direcionou esforços para o Afeganistão e constatou diferenças que podem ter contribuído para a rejeição e o isolamento da tropa estadunidense:

- Os *Rangers*, no Afeganistão, tinham como missão “matar pessoas”, usando os temas colocados por um de seus comandantes de companhia, eles não realizavam contrainsurgência. As equipes de Forças Especiais que trabalhavam em projetos de reconstrução das comunidades reclamavam do dano colateral e eram aqueles que recebiam dos moradores os questionamentos acerca das ações em força (LUCAS e HEIM, 2012);

- O *Navy Seals* também adotavam um mesmo padrão de operação que os *Rangers*, porém com muito pouca coordenação com as tropas de operações especiais ou as convencionais do exército que atuavam na mesma área. Como consequência, os militares que estavam em constante contato com a população, sequer sabiam o que estava acontecendo ou porque aquele indivíduo foi morto.

Quando as informações chegavam, o Talibã ou a Al-Qaeda, muitas vezes, já estava recrutando o irmão ou o filho daquele que foi eliminado (HEIM e DAVID 2012);

- As Forças Especiais operavam na região descaracterizando sua origem estadunidense, usando longas barbas e roupas que pudessem promover uma aceitação pelas comunidades e estudavam os hábitos e costumes daquela região onde trabalhavam. Apesar de ser muito positivo, esses militares não eram diretamente associados àqueles que, como os *Rangers* ou os *Seals*, realizavam ações em força. Além disso, as justificativas que tinham que empenhar e a animosidade que tinham aos militares da marinha, certamente passavam para a população como o “nós e eles”, dificultando a percepção de que todos eram de uma mesma tropa e não permitindo atingir aquelas compensações que foram descritas no Haiti (HEIM, 2012);

- Por fim, nos EUA o Departamento de Estado conduz atividades de diplomacia pública, que seriam, em termos gerais, aquilo que a engenharia do Exército Brasileiro faz no Haiti (poços, estradas e até uma hidroelétrica). Essa diplomacia pública é conduzida por civis e é apenas apoiada pelos militares. Tal procedimento certamente dificulta a associação entre os dois organismos, particularmente em fases de combates mais intensos, onde o dano colateral físico ainda era muito alto (DAVID e SCHISLER, 2012).

Em outro momento, a pesquisa dirigiu esse enfoque à operação Hileia Pátria, uma ação de várias agências do Governo Federal que, juntamente com o Exército realizaram o combate ao desmatamento e aos ilícitos ambientais em quatro áreas dentro do arco do desmatamento em 2013.^{263 264}

A prisão de madeireiros e garimpeiros e a apreensão de seus equipamentos, retira de várias famílias a única forma de sustento que existe em certas áreas do País ou que aquele indivíduo sabe realizar.²⁶⁵

Paralelamente, o Exército Brasileiro tem em seu SIPLEX 4 a estratégia da resistência como a forma pela qual a Força irá combater um inimigo

²⁶³ De acordo com o Instituto Ambiental da Amazônia, arco do desmatamento é a região onde a fronteira agrícola avança em direção à floresta e também onde encontram-se os maiores índices de desmatamento da Amazônia. São 500 mil km² de terras que vão do leste e sul do Pará em direção oeste, passando por Mato Grosso, Rondônia e Acre. Disponível em <http://www.ipam.org.br/saiba-mais/glossariotermo/Arco-do-desmatamento/92> acessado em 29 de setembro de 2013.

²⁶⁴ Disponível em http://www.eb.mil.br/web/midia-impressa/feed/-/journal_content/56/16541/3133239?refererPId=16560#.UkcKwxY1iOM acessado em 29 de setembro de 2013.

²⁶⁵ Ibidem.

incontestavelmente superior e que porventura invada a Amazônia. Essa estratégia preconiza que o Exército irá combater como uma Força Irregular visando expulsar o invasor em uma guerra longa de desgaste.²⁶⁶

Para fazer essa guerra, o Exército precisará de indivíduos que hoje atuam na clandestinidade para formar as forças de sustentação e subterrâneas, essenciais ao movimento. Na Amazônia, esses indivíduos são madeireiros, garimpeiros, traficantes e contrabandistas.²⁶⁷

Não é objetivo do trabalho abordar aspectos éticos da doutrina, mas o que acontece em uma operação como a Hileia Pátria ou uma Ágata, conforme foi visto acima, confronta-se com essa estratégia, uma vez que o mesmo indivíduo, hoje preso pelo Exército, poderá ser aquele necessário para um conflito dessa natureza.

Nada disso justifica o não cumprimento da missão recebida de reduzir qualquer tipo de ilícito nessas áreas, porém, o que se discute aqui é a necessidade de operar efetivamente, mas também de conquistar esse indivíduo que ficou sem o sustento para sua família, uma vez que o problema pode retornar para o próprio Estado.

Questionado pela pesquisa, o Comandante da 8ª Região Militar respondeu que as compensações durante a Hileia Pátria visando conquistar os corações e mentes na área eram colocadas sob a forma de ACISOS (ROSAS, 2013). Contudo, conforme já descrito acima, ao invés de algo esporádico e temporal, compensações como aquelas descritas no Haiti devem ser colocadas para que esse cidadão não se desloque para outra ilegalidade, muitas vezes em um centro urbano.²⁶⁸

É nesse ponto que entram as comunicações estratégicas, analisando os cenários e elaborando aperfeiçoamentos nas alternativas da manobra para que os efeitos colaterais das ações realizadas em um período e em um local não produzam desdobramentos indesejáveis no médio e no longo prazo e em vários locais do País.

Por fim, internacionalmente, atividades como as operações de informação, que integram a comunicação social, as operações psicológicas e a comunicação estratégica sob um suporte de guerra eletrônica, guerra cibernética e

²⁶⁶ BRASIL. Exército Brasileiro. Sistema de Planejamento do Exército – SIPLEX. Tomo II, Vol IV – Estratégias, 2008. p. 18.

²⁶⁷ A força de sustentação é composta por uma rede clandestina de apoios locais, imprescindível para a sobrevivência e a expansão das forças irregulares e a força subterrânea é uma organização clandestina constituída de células compartimentadas autossuficientes, de pequeno efetivo, difíceis de serem identificadas, que atuam em áreas interdidas à força de guerrilha. BRASIL. Exército Brasileiro. C 31-1, Operações Especiais. EGGCF, 2012. p. 4-11.

²⁶⁸ Entrevista concedida ao autor em 20 de agosto de 2013.

particularmente a inteligência estão assumindo posições de destaque na guerra moderna.

O Exército Chinês, por exemplo está passando por um processo de transformação à semelhança que o Exército Brasileiro passa, entretanto, o processo em desenvolvimento naquele país tem apenas dois vetores a mecanização e as operações de informação. Neste último, de acordo com um intercâmbio realizado pelo General Chefe do Escritório de Projetos do Exército, a China pretende, até 2050, vencer uma guerra apenas com as atividades integradas pelas operações de informação (GOMES, 2013).²⁶⁹

Nos Estados Unidos da América, em março de 2007, o General de quatro estrelas da reserva Wesley Clark, que foi o Comandante Supremo Aliado das forças da OTAN no Kosovo e que ordenou o ataque à torre de TV descrita no capítulo 4, declarou em uma sabatina no Congresso e depois em um programa de televisão, que após o 11 de setembro, os EUA planejaram depor sete países em cinco anos, Iraque, Síria, Líbano, Líbia, Somália, Sudão e Irã.^{270 271}

Particularmente na Líbia a declaração do General se encaixa em um modelo de uma operação de influência que mobilizaria as massas por intermédio de mídias sociais. Uma vez influenciados um percentual que tem capacidade de formar opinião e tomar decisões, a massa prossegue seguindo aquela tendência e aqueles líderes. Diferente do passado quando esse organismo complexo que foi formado saía totalmente do controle, atualmente a maior conectividade do planeta permite ajustar ou mesmo alterar o curso do evento por meio da informação, no caso líbio, o ajuste poderia se valer das mesmas mídias sociais.^{272 273}

²⁶⁹ Entrevista concedida ao autor em 05 de junho de 2013.

²⁷⁰ Disponível em <http://www.globalresearch.ca/we-re-going-to-take-out-7-countries-in-5-years-iraq-syria-lebanon-libya-somalia-sudan-iran/5166>

²⁷¹ Com exceção do Iraque, onde os EUA efetivamente foram à guerra, todos os demais foram palco de protestos e tentativas de mudança do *status quo* vigente com amplo uso de mídias sociais para as mobilizações. Informações disponíveis em http://www.nytimes.com/2011/02/16/world/africa/16briefs-Somalia.html?_r=1 ; <http://www.reuters.com/article/2011/02/27/lebanon-protest-idAFLDE71Q08L20110227> ; <http://edition.presstv.ir/detail/160998.html> ; http://www.cc.gatech.edu/classes/AY2011/cs4001_summer/documents/Time-Iran-Twitter.pdf ; <http://edition.cnn.com/2011/10/19/world/meast/syria-armed-resistance/index.html> ; <http://edition.cnn.com/2011/WORLD/meast/02/16/muslim.world.unrest/index.html> todos acessados em 29 de setembro de 2013

²⁷² TCHAKHOTINE, Serge. A Mistificação Das Massas Pela Propaganda Política Tradução: Miguel Arraes. Editora Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1967. p. 108.

²⁷³ MITCHELL, Melanie. Complexity: a guided tour. Oxford University Press, 2009. Pos. 2753, Kindle Edition.

Hipoteticamente, esse padrão poderia ser encaixado em toda a Primavera Árabe, com forças em disputa no ambiente virtual e ações ocorrendo no mundo físico.

No Egito, a deposição do líder Mubarak não ocorreu de forma tradicional, com blindados e tropas entrando no palácio e com atos de violência exclusivamente voltados contra o presidente e com um novo líder para implantar um novo regime. Após enfrentamentos nas ruas entre defensores e opositores, o exército egípcio derrubou o ditador e mudou por completo sua atitude na praça Tahrir. Ao baixar os escudos e não enfrentar mais os manifestantes, o exército fez a violência parar naquele momento e ainda se posicionou de forma a enfraquecer os defensores de Osni Mubarak ou outra oposição, pois trouxe os manifestantes para seu lado provendo o suporte popular necessário para a transição que estava para ocorrer.²⁷⁴

Se fizermos uma transposição desses eventos para as manifestações ocorridas no Brasil em meados de 2013, veremos que procedimentos semelhantes foram adotados pela polícia militar do Rio de Janeiro e São Paulo.

A condução das manifestações se deu conforme descreveu Tchakhotine em sua obra, entretanto, com uma maior capacidade de informação e com as mídias sociais, aquela “massa de ‘55.000’ que o autor coloca em sua obra se multiplicaram e atraíram muitos outros chegando a um milhão de pessoas no Rio de Janeiro em 20 de junho de 2013.”^{275 276}

Nas primeiras manifestações onde ocorreram atos de vandalismo, as duas polícias atuaram de forma repressiva, realizando prisões e usando equipamentos não letais tais como sprays de pimenta e gás lacrimogêneo. Contudo, a violência aplicada provocou a demonização da segurança pública dos Estados, gerando o relaxamento de várias prisões e uma série de críticas foram veiculadas em todas as mídias e por vários setores da sociedade civil organizada.

Em um ambiente informacional e altamente conectado, imagens de atitudes individuais incorretas de policiais borrifando spray de pimenta em profissionais da imprensa ou em senhoras, foram traduzidas como o padrão de toda corporação

²⁷⁴ Disponível em <http://news.smh.com.au/breaking-news-world/egypt-activists-and-army-discuss-reforms-20110214-1as8u.html> acessado em 29 de setembro de 2013.

²⁷⁵ Disponível em <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/06/20/em-dia-de-maior-mobilizacao-protestos-levam-centenas-de-milhares-as-ruas-no-brasil.htm> acessado em 29 de setembro de 2013.

²⁷⁶ TCHAKHOTINE, Serge. A Mistificação Das Massas Pela Propaganda Política Tradução: Miguel Arraes. Editora Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1967. p. 108.

mostrando a validade dos conceitos de “cabo estratégico” que foram teorizados pelo General Charles C. Krulak, onde uma ação executada por um comandante tático de menor nível hierárquico reflete nas decisões e ações dos níveis estratégico e político.²⁷⁷

Em um segundo momento, particularmente em São Paulo, a atitude dos policiais mudou, sendo questionados pela imprensa acerca da demora para intervir sugerindo que isso fez com que a violência saísse do controle e prédios públicos, lojas e ruas em bairros nobres fossem depredados pelos vândalos em meio aos protestos.²⁷⁸

No Rio de Janeiro, ainda, uma coletiva de imprensa as Polícias Militar e Civil e a Guarda Municipal procuraram moldar o ambiente informacional, colocando, em uma coletiva de imprensa, os formadores de opinião e a opinião pública em geral contra a atitude da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil), dos grupos de direitos humanos, imprensa e demais setores que retiravam a liberdade de ação dos policiais nas ruas.²⁷⁹

O resultado dessas ações no ambiente informacional foi que o processo de demonização no qual se encontravam os Estado, em particular a segurança pública, foi passado para os vândalos, ampliando a liberdade de ação contra esses grupos nas ruas.

Pôde-se constatar nessa seção que uma comunicação estratégica que integre de forma sinérgica a comunicação social e as operações psicológicas, que estabeleça diretrizes e objetivos mais amplos e que balize as condutas e procedimentos para as ações cinéticas do terreno, pode servir como catalisador para ampliar a liberdade de ação do Exército em operações, e como um indutor no desenvolvimento de uma maior mentalidade de defesa voltada par aos interesses da Força.

6.3 CONCLUSÕES

²⁷⁷ KRULAK, Charles C. The Strategic Corporal: Leadership in the three block war. Marines Magazine, janeiro de 1999. p. 6.

²⁷⁸ Disponível em <http://noticias.r7.com/sao-paulo/apos-protesto-e-depredacoes-na-paulista-dois-permanecem-presos-e-seis-foram-liberados-27072013> acessado em 29 de setembro de 2013.

²⁷⁹ Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2013/07/1312965-comandante-da-pm-critica-midia-e-diz-boa-ou-ruim-e-da-pm-que-voces-precisam.shtml> acessado em 29 de setembro de 2013.

Em resumo, é possível afirmar que o Exército Brasileiro carece de uma unidade de discurso que vá do mais alto nível da Força até o cabo comandante de Esquadra, aproveitando a capilaridade que a instituição possui, fruto da estratégia da presença nacional.

Esse alinhamento da mensagem permitiria influenciar com menor esforço e maior eficiência, caracterizando uma sinergia que provavelmente ampliaria a mentalidade de defesa da sociedade brasileira.

Entretanto, antes de se conseguir pautar o público externo, a Força deverá fazer um extenso trabalho de *agenda setting* dentro da própria instituição, modificando pensamentos e fazendo com que o militar trabalhe em prol dos objetivos estratégicos de forma natural e acreditando que este é o caminho correto para a instituição, abandonando interesses menores, tais como obras de melhoria da sua Unidade ou a construção de moradias.

No campo operativo, a visão de que as atividades de informar e influenciar estão distantes das reais necessidades das tropas no terreno tem que ser modificada. A história está repleta de vitórias operacionais e táticas com derrotas estratégicas e políticas.

Com isso a presença das duas agendas, a operativa e a institucional, para um comandante no terreno tem que ser algo natural, visando ganhar as oportunidades que o emprego em operações como a pacificação do Alemão, o Haiti ou a Ágata, podem trazer para a Força.

Por fim, importar uma operação de informação aos moldes estadunidenses foi visto que não é algo produtivo para o exército. O modo *Brasilis* de intervir em ambientes hostis, como foi visto com o “efeito Brasil” pode render mais frutos se for devidamente estudado e sistematizado. Nesse escopo, a comunicação estratégica é uma das principais armas para potencializar essa característica do Soldado brasileiro.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante os seis capítulos dessa dissertação foram discutidas questões acerca de qual o perfil que as operações psicológicas do Exército deveriam possuir para se integrar com a comunicação social e para estabelecer uma comunicação estratégica sistemática e que trabalhe em prol dos interesses da Força.

Foi possível verificar que não é uma boa opção para uma atividade que tem por base a credibilidade da informação que ela presta, integrar-se a outra que tem como uma das possibilidades atuar abaixo da linha da ética, usando de ferramentas muitas vezes clandestinas para cumprir a sua missão.

Entretanto, as atividades de influência possuem técnicas, táticas e procedimentos dos quais a comunicação social do Exército Brasileiro não pode prescindir para cumprir a tarefa que lhe é confiada. O campos de atuação negro, cinza e branco das operações psicológicas são muito bem distintos e com uma clara fronteira entre eles, o que permitiria dividi-los e passar para o Sistema de Comunicação Social do Exército, novamente, a propaganda branca desse tipo de operação, deixando a negra e a cinza na gestão do Comando de Operações Terrestres sendo executado pelo Comando de Operações Especiais, que em última análise são os militares que possuem o treinamento para atuar na clandestinidade.

Contudo, a decisão dos Estados Unidos da América de modificar o nome das *PsyOps* pode ser algo também realizado no Brasil, uma vez que as operações psicológicas atualmente carregam um peso negativo em sua designação e que, uma vez integradas à comunicação social, poderiam ferir a credibilidade dessa atividade.

É preciso, então, que se volte o olhar para a memória 31 do CCOMSEx, que estabeleceu, de uma forma até mesmo visionária para época, que o nome a ser adotado para as operações psicológicas dentro do sistema de comunicação social seria o de *divulgação institucional*.

Entretanto, mesmo sem uma integração entre esses dois ramos da atividade militar, foi visto na pesquisa que o Exército não pode mais deixar de ter uma comunicação estratégica que direcione os esforços de comunicação da Força em prol de se atingir os interesses da instituição.

Verificou-se que, no campo institucional, as demais Forças Armadas estão à frente do Exército quando precisam informar e influenciar a sociedade, os formadores de opinião e os decisores, conquistando espaços importantes no cenário

nacional e aprovando projetos e fatias de orçamento que, muitas vezes são cortadas da Força Terrestre.

Durante a pesquisa, a confrontação de vários documentos oriundos de diferentes setores da Força permitiu traçar um perfil de como as atividades de informar e influenciar são tratadas no exército e pôde-se verificar que o pensamento acerca dos temas, apesar de estar evoluindo e ganhando importância, ainda é algo difuso e sujeito a uma forte importação de conceitos impróprios para o uso no cenário Nacional.

Como essa importação de conceitos é realizada mais fortemente dos Estados Unidos da América, a pesquisa fez um capítulo dedicado a entender como o tema evoluiu naquele país e, com esse panorama, compreendeu que vários conceitos foram importados e copiados sem o cuidado de se adaptar e confrontar com as realidades locais. A questão legal foi um exemplo marcante, onde o Brasil importou a limitação de não se poder influenciar o cidadão estadunidense e o traduziu como uma doutrina nacional.

Esse estudo, também colocou lado-a-lado o ambiente informacional do Brasil e dos Estados Unidos da América, verificando que o caso brasileiro ainda se encontra em um momento de oportunidades, com poucos meios de mídia e com fatores de desenvolvimento que permitiriam influenciar de maneira muito mais fácil que nos EUA.

Além disso a capilaridade aliada a uma credibilidade institucional ímpar, coloca o Exército em uma posição confortável para convencer os diversos setores da sociedade acerca de seus interesses, e por via de consequência, dos interesses nacionais, desenvolvendo uma mentalidade de defesa mais apropriada com o protagonismo que se espera do País.

Por fim, no campo operativo, pôde-se verificar que o Exército não pode prescindir de um *soft-power* como o da das operações de informação, que integram a comunicação estratégica, a comunicação social e as operações psicológicas.

Foi possível perceber que no Haiti, na ocupação dos complexos de favelas do Alemão e da Penha ou mesmo nas operações no Afeganistão as forças de combate precisam de uma atividade como as operações de informação, pois o *hard-power* tradicional não pode mais ser aplicado em sua plenitude nos cenários modernos de guerra no meio do povo.

Verificou-se que o uso da diplomacia pública e os assuntos civis se não estiverem corretamente atrelados às Unidades combatentes que estão no terreno e se a população não fizer a correta associação entre o humanitário e o operativo, a conquista de *corações* e *mentes* fica dificultada, levando a tropa ao isolamento e a rejeição.

O trabalho não se encerra com essa pesquisa, estudos acerca de como estruturar uma comunicação estratégica no âmbito do Exército, de como organizar uma célula de operações de informação e de como empregar operativamente esse novo tipo de estrutura são alguns dos temas necessários e que vão complementar o assunto em questão.

Finalmente, torna-se necessário resgatar uma integração de duas atividades que nasceram juntas no Exército Brasileiro, mas que foram separadas por força de um ciclo de importação de conceitos e do afastamento histórico de atividades de combate. Hoje, o ambiente de conflito e combate de Ruppert Smith não permitirá o Exército cometer os erros do passado, sob a pena de não se modernizar, não se equipar e, talvez, perder a sua credibilidade quando empregado e a era do conhecimento vai cobrar o preço do cabo estratégico que nos seus segundos de decisão, cometer um erro tático e ele interferir no campo político nacional.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Informação e documentação – numeração progressiva das seções de um documento escrito – apresentação** (ABNT NBR 6024:2003). Rio de Janeiro: ABNT, 2003. 3 p.

_____. **Informação e documentação – citações em documentos – apresentação** (ABNT NBR 10520:2002). Rio de Janeiro: ABNT, 2002b. 7 p.

_____. **Informação e documentação – referências – elaboração** (ABNT NBR 6023:2002). Rio de Janeiro: ABNT, 2002a. 24 p.

_____. **Informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação** (ABNT NBR 14724:2011). Rio de Janeiro: ABNT, 2011. 11 p.

ADAM, F.C.A. **Fernando Costa Adam**. Ciclo de palestras sobre operações de informação na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 4 de julho de 2013.

ANTONIK, Luiz Roberto. **Tudo o que você precisa saber sobre rádio e televisão - licenças, outorgas, taxa de penetração, receitas e receptores**. Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão (Abert), Brasília, dezembro de 2012.

APP BRASIL. **Código de ética da publicidade no Brasil**. Disponível em <http://www.appbrasil.net/page/codigo-de-etica> acessado em 05 de outubro de 2013.

ARAUJO, M.L.A. **Mario Lúcio Alves de Araujo**. Ciclo de palestras sobre operações de informação na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 18 de julho de 2013.

ARMISTEAD, Leigh. **Fall from Glory: The Demise of the United States Information Agency during the Clinton Administration**. Journal of Information Warfare, volume 1, Issue 3, Edith Cowan University, Western Australia, 2002.

ARMISTEAD, Leigh. **Information Operations: Warfare and The Hard Reality of the Soft Power**. Washington, D.C. Brassey's, Inc, 2004.

Armstrong Strategic Insights Group. **The Report on the Smith-Mundt Symposium**. LLC, 13 de janeiro de 2009, Washington D.C.

ARMSTRONG, Matt. **Rethinking Smith-Mundt**. Small Wars Journal, 28 de julho de 2008.

BARBA, P.E.S. **Paulo Edson Santa Barba**. Entrevista concedida ao autor em 22 de setembro de 2013.

BARCELLOS, C.A.N. **Carlos Antônio Neiva Barcellos**. Entrevista concedida ao autor em 4 de junho de 2013

BENEDICT, Ruth. **O Crisântemo e a Espada (1946)**. Editora Perspectiva, 1972.

BENETTI, C.C.B. **Cesar Carriel Benetti**. Ciclo de palestras sobre operações de informação na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 27 de junho de 2013.

BERINSKY, Adam J. **Assuming the costs of war: events, elites, and American public support for military conflict**. Journal of Politics, Vol 69, N° 4, Instituto de Tecnologia de Massachusets, novembro de 2007.

BERNAYS, Edward Louis. **Propaganda**, Ig Publishing, 1928.

BLACK, Gregory D., and KOPPEL, Clayton R. **What to Show the World: The Office of War Information and Hollywood, 1942-1945**. The Journal of American History, Vol 64 N° 1, 1977.

BRASIL, Exército. **Manual de campanha EB-1.20.MC.10.201, Operações em Ambiente Interagências**. Brasília, DF, 2013.

_____. Exército. **Portaria no 009-RES. Diretriz Estratégica de Operações Psicológicas**. Brasília, DF, 27 de outubro de 2004.

_____. Comissão das Relações Exteriores e Defesa Nacional. **Histórico e Atribuições**. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/credn/conheca-a-comissao/index.html> acessado em 27 de julho de 2013.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm acessado em 27 de julho de 2013.

_____. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Instruções reguladoras da organização e da execução dos cursos de graduação, de especialização-profissional, de extensão e de pós-graduação, no âmbito do DEP (IR 60-37)**. Portaria N° 135 – DEP, de 31 de outubro de 2006. Rio de Janeiro: DEP, 2006.

_____. Exército. CCOMSEx. **Plano de Comunicação Social do Exército 2012**. Brasília, DF, 2012.

_____. Exército. Centro de Comunicação Social do Exército. **Memória Nr 031/PIj**. Brasília, DF, 12 de novembro de 2001.

_____. Exército. **Diretrizes do Comandante do Exército 2011 – 2014**. Brasília, DF, 1º de janeiro de 2011.

_____. Exército. Estado-Maior do Exército. **Nota de Coordenação Doutrinária 05/2012**. Brasília, DF, 20 de dezembro de 2012.

_____. Exército. **Exército Brasileiro participa da Operação Hileia Pátria**. Mídia Impressa, 20 de junho de 2013. Disponível em http://www.eb.mil.br/web/midia-impressa/feed/-/journal_content/56/16541/3133239?refererPlid=16560#.UkcKwxY1iOM acessado em 29 de setembro de 2013.

_____. Exército. **Grupo de Trabalho Com Soc X Op Psc. Memória Nr 01/2007.** Comando de Operações Terrestres maio a agosto de 2007.

_____. Exército. **Manual de Campanha C 100-5, Operações.** Brasília, DF, 1997.

_____. Exército. **Manual de Campanha C 124-1 - Estratégia, 3ª Edição.** Brasília, DF, 2001.

_____. Exército. **Manual de Campanha C 31-1, Operações Especiais.** Brasília, DF, 2012.

_____. Exército. **Manual de Campanha C 45-1, Comunicação Social, 1ª Edição.** EGGCF, 2009.

_____. Exército. **Manual de Campanha C 45-1, Comunicação Social, 1ª Edição.** Exército Brasileiro, EGGCF, 2009.

_____. Exército. **Manual de Campanha C 45-4, Operações Psicológicas, 3ª Edição.** EGGCF, 1999.

_____. Exército. **PROFORÇA: Projeto de Força do Exército Brasileiro.** Brasília, DF, 2012.

_____. Exército. Secretaria-Geral do Exército. **Boletim do Exército nº 13.** Brasília, DF, 28 de março de 2013.

_____. Exército. Secretaria-Geral do Exército. **Boletim do Exército nº 32.** Brasília, DF, 09 de agosto de 2013.

_____. Exército. **Sistema de Planejamento do Exército – SIPLEX. Tomo II, Vol IV – Estratégias.** Brasília, DF, 2008.

_____. Instituto Igarapé, ONU e UnB. **Efeito Brasil: Especialistas civis brasileiros em países frágeis ou de pós-conflito.** Relatório pós-evento, Brasília, 28 de fevereiro de 2012.

_____. Instituto Paulo Montenegro. **Indicador de Alfabetismo Funcional.** São Paulo, 2011.

_____. Ministério da Defesa. MD 30-M-01. **Doutrina de Operações Conjuntas – 1º Volume.** 2011.

_____. Ministério da Defesa. **MD 35-G-01, Glossário de Termos das Forças Armadas, 4ª Edição.** Brasília, 2007.

_____. Ministério da Defesa. **MD 51-M-04, Doutrina Militar de Defesa.** Brasília, DF, 2007.

_____. Ministério da Defesa. **MD31-D-03, Doutrina Militar de Comando e Controle (documento em caráter experimental).** Brasília, DF, 2006.

_____. Palácio do Planalto. **Conheça a EBC.** Disponível em <http://www.ebc.com.br/sobre-a-ebc> acessado em 28 de julho de 2013.

_____. Palácio do Planalto. **Decreto Nº 6703, Estratégia Nacional de Defesa.** Brasília, 2008.

_____. Palácio do Planalto. **Pesquisa Nacional por amostra de domicílios.** IBGE, 2012.

_____. Palácio do Planalto. **TV paga fecha fevereiro de 2013 com 16,7 milhões de assinaturas.** Anatel, 21 de março de 2013. Disponível em <http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalNoticias.do?acao=carregaNoticia&codigo=28171> acessado em 28 de julho de 2013.

_____. Presidência da República. **Decreto Nº 4.799. Comunicação de Governo do Poder Executivo federal.** Brasília, DF, 4 de agosto de 2003.

_____. Presidência da República. **Decreto Nº 5.484, Política de Defesa Nacional** Brasília, DF, 30 de junho de 2005.

_____. Presidência da República. **Decreto Nº 6.555. Ações de comunicação do Poder Executivo Federal.** Brasília, 8 de setembro de 2008.

_____. Presidência da República. **Lei Nº 11.652, Institui os princípios e objetivos dos serviços de radiodifusão pública explorados pelo Poder Executivo ou outorgados a entidades de sua administração indireta; autoriza o Poder Executivo a constituir a Empresa Brasil de Comunicação – EBC.** Palácio do Planalto, Brasília, DF, de 7 de abril de 2008.

BROWN, R. **Information Operations, Public Diplomacy & Spin: The United States & the Politics of Perception Management.** Journal of Information Warfare, volume 1 assunto 3, Edith Cowan University, 2002.

BUZAN, Barry e HANSEN, Lene. **A evolução dos estudos de segurança internacional.** Tradução Flávio Lira. São Paulo: Editora Unesp, 2012.

CANSECO, Gabriela. **53 homens da PM e do Exército são afastados do Alemão, no Rio, sob suspeita de furto.** Folha de São Paulo, São Paulo, 22 de janeiro de 2011. Cotidiano. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/864556-53-homens-da-pm-e-do-exercito-sao-afastados-do-alemao-no-rio-sob-suspeita-de-furto.shtml> acessado em 26 de setembro de 2013.

CHARLIE, S.D.Q. **Charlie sdq.** Ciclo de palestras sobre operações de informação na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 11 de julho de 2013.

CHEEK, Gary H. **Effects-based operations: the end of dominant maneuver? In Transformation concepts for the national security in the 21st century.** US Army War College, 2002.

CLARK, Wesley. **Global Research.** Entrevista ao programa Democracy now em 02 de março de 2007. Disponível em <http://www.globalresearch.ca/we-re-going-to-take->

[out-7-countries-in-5-years-iraq-syria-lebanon-libya-somalia-sudan-iran/5166](#)
 acessado em 10 de outubro de 2013.

COOPER, Ronald R. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Artmet Editora, São Paulo, 2011.

CORNISH, Paul; LINDLEY-FRENCH, Julian; YORKE, Claire. **Strategic Communications and National Strategy**. A Chatham House Report, setembro de 2011.

COSTA, Antônio Fernando Gomes da. **Guia para elaboração de relatórios de pesquisa: monografias**. 2 ed. Rio de Janeiro: UNITEC, 1998. 222 p. ISBN: 85-86743-01-1.

CREEL, George. **Rebel at Large: Recollections of Fifty Crowded Years**. NY: G.P. Putnam's Son's, 1947.

DA CÁS, J.P. **João Paulo Da Cás**. Entrevista concedida ao autor em 5 de junho de 2013

DAMON, Arwa e LISTER, Tim. **In Syria, protests mutate to armed resistance amid economic meltdown**. CNN, 19 de outubro de 2011. Disponível em <http://edition.cnn.com/2011/10/19/world/meast/syria-armed-resistance/index.html> acessado em 29 de setembro de 2013.

DAVID, D. P. T. **David David Paul Thomas**. Entrevista concedida ao autor em 5 de dezembro de 2012

DAVID, David Paul Thomas. **Enfrentando a complexidade de baixas civis em conflitos de contra insurgência**. Exército Brasileiro, ECEME, Brasil, 2012.

DAVYS, Lynn E. [et al]. **U.S. Overseas Military Presence. What are the strategic choice**. RAND Corporation, Santa Monica, 2012.

DIXON, Paul. **'Hearts and Minds'? British Counter- Insurgency from Malaya to Iraq**, Journal of Strategic Studies, 2009.

Drummond, B. Ayres Jr. **The Somália Mission: Voices; A Common Cry Across the U.S.: It's Time to Exit**. The New York Times, 09 de outubro de 1993. Disponível em <http://www.nytimes.com/1993/10/09/us/the-somalia-mission-voices-a-common-cry-across-the-us-it-s-time-to-exit.html> acessado em 25 de julho de 2013.

DRURY, Ian; WILLIAMS, David e GREENHILL. **Obama watched Bin Laden die on live video as shoot-out beamed to White House**. Mail online News, 03 de maio de 2011. Disponível em <http://www.dailymail.co.uk/news/article-1382859/Osama-bin-Laden-dead-Photo-Obama-watching-Al-Qaeda-leader-die-live-TV.html> acessado em 27 de julho de 2013.

EUA. Army. FM 3-13, **Information Operations: Doctrine, Tactics, Techniques, and Procedures**. HQ Department of the Army, 2003.

_____. Casa Branca. **Executive Order 3151**. Washington DC, 21 de agosto de 1919.

_____. Casa Branca. **Executive Order 9182**. Washington DC, 13 de junho de 1942.

_____. Casa Branca. **National Framework for Strategic Communications**. Washington, D.C., 2009.

_____. Casa Branca. **National Security Act of 1947**. Washington D.C., 26 de julho de 1947.

_____. Casa Branca. Public Law 107-40 107th Congress. **Authorization for Use of Military Force**. Congressional Record, Vol. 147, 18 de setembro de 2001.

_____. Casa Branca. **Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense**. Washington, 3 de janeiro de 2012.

_____. Casa Branca. **United States Information and Educational Exchange Act**. 80º Congresso, 2ª Seção, 27 de janeiro de 1948.

_____. Departamento de Defesa. **Air Force Instruction 10-702**. Washington, 07 de junho de 2011.

_____. Departamento de Defesa. **FM 3-05.30 Psychological Operations**. Department of the Army, abril de 2005.

_____. Departamento de Defesa. **Instrução 1300.18**. Washington, DC, 8 de janeiro de 2008.

_____. Departamento de Estado. Agency for International Development. Creative Associates International. Greater Horn of Africa Initiative. **Preventing and Mitigating Violent Conflicts: A Revised Guide for Practitioners**. Washington D.C., abril 1997.

_____. Departamento de Estado. **The Beginning: An American Voice Greets the World**. Washington, D.C., 01 de fevereiro de 2007. Disponível em <http://www.insidevoa.com/content/a-13-34-beginning-of-an-american-voice-111602684/177526.html> e acessado em 24 de julho de 2013.

_____. Departamento de Estado. **USIA: an overview**. Disponível em <http://dosfan.lib.uic.edu/usia/usiahome/oldoview.htm#overview> acessado em 16 de janeiro de 2013.

_____. Departamento de Estado. **VOA in the Postwar Years**. Washington, D.C., 13 de janeiro de 2007 Disponível em <http://www.insidevoa.com/content/a-13-34-2007-post-wwii-history-111602679/177529.html> acessado em 25 de julho de 2013

_____. U.S.Army. FM 3-05.30 Psychological Operations. Washington, abril de 2005.

EXERCÍCIO NO TERRENO DE OPERAÇÕES OFENSIVAS – ECEME. Encontro com oficiais de operações especiais do Brasil e Estados Unidos da América. Cascavel, PR, 24 de outubro de 2012.

FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses** – da redação científica à apresentação do texto final. 3. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2010. 284 p. ISBN: 978-85-375-0783-4.

FILHO, J. de O.S. **Jonas de Oliveira Santos Filho**. Entrevista concedida ao autor em 4 de junho de 2013

FINDLEY Jr, Benjamin F. **US and Vietcongs Psychological Operations in Vietnam**. In **Psychological Operations: principles and case studies**. Air University Press, 1996.

FLEMING, Thomas. **The Illusion of Victory: America in World War I**. Nova York, Basic Books, 2003.

FRANCO, Jeferson; FRANCO, Ana. **Como elaborar trabalhos acadêmicos - nos padrões da ABNT aplicando recursos de informática**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006. 170 p., il. ISBN: 85-7393-544-8.

FREE, Loyd A. **The Role of Public Opinion**. In **Psychological Operations: principles and case studies**. Air University Press, 1996.

FULGHUM, David A. **Pentagon Dissecting Kosovo Combat Data**. Aviation Week and Space Technology, 26 de julho de 1999.

GOMIDE, Raphael. **Exército negocia com tráfico e retoma armas**. Folha de São Paulo, caderno cotidiano, 15 de março de 2006. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff1503200601.htm> acessado em 22 de setembro de 2013.

GROSSMAN, Lev. **Iran's Protests: Why Twitter Is the Medium of the Movement**. Time in partnership with CNN, 17 de junho de 2009. Disponível em http://www.cc.gatech.edu/classes/AY2011/cs4001_summer/documents/Time-Iran-Twitter.pdf acessado em 29 de setembro de 2013.

HASTINGS, Michael. **Another Runaway General: Army Deploys Psy-Ops on U.S. Senators**. Revista Rolling Stones, 23 de fevereiro de 2011. Disponível em <http://www.rollingstone.com/politics/news/another-runaway-general-army-deploys-psy-ops-on-u-s-senators-20110223#ixzz2gt6Ob1L> acessado em 15 de maio de 2012.

HELMUS, Todd C.; PAUL, Christopher; GLENN, Russel W. **Enlisting Madison Avenue: The Marketing Approach to Earning Popular Support in Theaters of Operation**. RAND Corporation, 2007.

HOSMER, Stephen T. **Psychological Effects of U.S. Air Operations in Four Wars 1941-1991: Lessons for U.S. Commanders**. MR-576-AF. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 1996.

IBRAHIM, Mohammed. **Somalia: Government Forces Fire on Demonstrators, Killing 5**. The New York Times, 15 de fevereiro de 2011. Disponível em http://www.nytimes.com/2011/02/16/world/africa/16briefs-Somalia.html?_r=1 acessado em 29 de setembro de 2013.

Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia. **Arco do Desmatamento**. Disponível em <http://www.ipam.org.br/saiba-mais/glossariotermo/Arco-do-desmatamento/92> acessado em 29 de setembro de 2013.

JACOB, Pablo. **Em dia de maior mobilização, protestos levam mais de 1 milhão de pessoas às ruas no Brasil**. Agência O Globo, 20 de junho de 2013. Disponível em <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/06/20/em-dia-de-maior-mobilizacao-protestos-levam-centenas-de-milhares-as-ruas-no-brasil.htm> acessado em 29 de setembro de 2013.

JANSSENS, Rudolf V A. **"What Future for Japan?": U.S. Wartime Planning for the Postwar Era, 1942-1945**. Editora Rodopi, Amsterdã, 1996.

JUNIOR, Alfred. **Small Wars Journal**, PADDOCK, 26 de junho de 2010.

KENNETH, Payne. **The media as an Instrument of War**. Revista Parameters, US Army War College, 2005.

KUEHL, Dan. **Information Operations: warfare and the hard reality of soft power**. Washington, Brasseys Inc, 2004. p. xvii.

KRULAC, Charles C. **The Strategic Corporal: leadership in the three block war**. Marines Magazine, janeiro de 1999. Disponível em http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm acessado em 24 de julho de 2013.

LARSON, Eric V, et al. **Understand Comanders' information needs for influence operations**. RAND Corporation, Santa Monica.

LARSON, Eric. **American Public Support for U.S. Military Operations from Mogadishu to Bagdad**. Santa Monica, RAND Corporation, 2005. p. 223-228

LIND, William S.; NIGHTENGALE, Keith; SCHMITT, John F.; SUTTON, Joseph W.; WILSON, Gary I. **The Changing Face of War: Into the Fourth Generation**, Marine Corps Gazette - no artigo de outubro de 1989.

LINHARES, L.F. **Luiz Felipe Linhares**. Entrevista concedida ao autor em 5 de junho de 2013

LISTER, Tim; JAMJOOM, Mohammed; FENTON, Jenifer e MOBASHERAT, Mitra. **Protests spread to Libya**. CNN, 16 de fevereiro de 2011. Disponível em <http://edition.cnn.com/2011/WORLD/meast/02/16/muslim.world.unrest/index.html> acessado em 29 de setembro de 2013.

LIVINGSTON, Steven. **Clarifying the CNN effect: An Examination of Media Effects According to Type of Military Intervention**. Harvard University, junho de 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 312 p. ISBN: 978-85-224-4762-6.

MCCOMBS, Maxwell. **Setting the Agenda: The mass media and public opinion**. Polity Press, Cambridge, 2004.

MCINTYRE, Jamie; BLITZER, Wolf; BLACK, Chris e PLANTE, Chris. **U.S. Apache helicopter crashes in Albania**. CNN.com, 27 de abril de 1999. Disponível em <http://edition.cnn.com/US/9904/26/us.kosovo.military.02/> acessado em 25 de julho de 2013.

BRAVO, S.L.G. de. **Bravo S.L.G.** Entrevista concedida ao autor em 6 de junho de 2013

MENDONCA, J. Ricardo de; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. **Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 43, n. 1, Mar. 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n1/v43n1a05.pdf> Acessado em 29 July 2013.

METZ, Steven e KIEVIT, James. **Strategy and revolution in military affairs: from theory to policy**. Army War College, 1995. p. 5.

METZGAR Emily T. **Public diplomacy, smith-mundt and the american public**. Communication Law and Politics Magazine. Indiana University, 09 de janeiro de 2012.

Military Academies. **U.S. Military Schools**. Disponível em <http://militaryacademies.org> acessado em 27 de julho de 2013.

MITCHELL, Melanie. Complexity: a guided tour. Oxford University Press, 2009. Pos. 2753, Kindle Edition.

MOORE, Frazier. **New Tools Showed Gulf War on TV**. Washinton Post, 14 de janeiro de 2001. Disponível em http://www.washingtonpost.com/wp-srv/aponline/20010114/aponline131417_000.htm acessado em 05 de outubro de 2013

MUAWIA, Amani. **Sudan opposition leader arrested**. Press TV, 19 de janeiro de 2011. Disponível em <http://edition.presstv.ir/detail/160998.html> acessado em 29 de setembro de 2013.

MUÑOS, Arturo. **U.S. Military Information Operations in Afghanistan: Effectiveness of Psychological Operations 2001–2010**. RAND Corporation, 2012.

NETO, J.S. de M. **Júlio Soares de Moura Neto**. Conferência do Comandante da Marinha do Brasil na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, RJ, 20 de setembro de 2013.

NIELSEN. **Nielsen reports 2008 U.S. Ad spend down 2,6%**. Media and entertainment, 13 de março de 2009. Disponível em <http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2009/nielsen-reports-2008-us-ad-spend-down-26.html> acessado em 27 de julho de 2013.

NOGUEIRA, Italo. **Comandante da PM critica mídia e diz: 'boa ou ruim, é a PM que vocês precisam'**. Folha de São Paulo online, São Paulo, SP, 18 de julho de 2013. <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2013/07/1312965-comandante-da-pm-critica-midia-e-diz-boa-ou-ruim-e-da-pm-que-voce-precisam.shtml> acessado em 29 de setembro de 2013.

NYE Jr; JOSEPH S. **Public diplomacy and soft power**. In The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 2008, SAGE publications.

OLIVEIRA Jr, Almir de, et al. **Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPS): Defesa Nacional**. Ipea, Brasília, 2011

OLIVEIRA, P.H.C. de. **Paulo Humberto Cesar de Oliveira**. Entrevista concedida ao autor em 6 de junho de 2013.

OLIVER, Daia. **Após protesto e depredações na Paulista, dois permanecem presos e seis foram liberados**. Agência Record, São Paulo, SP, 27 de julho de 2013. Disponível em <http://noticias.r7.com/sao-paulo/apos-protesto-e-depredacoes-na-paulista-dois-permanecem-presos-e-seis-foram-liberados-27072013> acessado em 29 de setembro de 2013.

Paul, Christopher, **Information Operations – doctrine and practice: a reference handbook**. Praeger Security, Westport Connecticut, 2008.

PAUL, Christopher. **Challenges facing U.S. government and Department of Defense in strategic communication**. Public Relations Review, Pittsburgh, 2011.

PEREIRA, S.J.P. **Sérgio José Pereira**. Entrevista concedida ao autor em 27 de agosto de 2012

PERI, E.M. **Enzo Martins Peri**. Conferência do Comandante do Exército Brasileiro na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, RJ, 30 de agosto de 2013.

PINHEIRO, A. de S. **Álvaro de Souza Pinheiro**. Ciclo de palestras sobre operações de informações na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, RJ, 15 de abril de 2013.

PINHEIRO, A. de S. **Álvaro de Souza Pinheiro**. Palestra proferida na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, RJ, 2001.

PIPER, Elizabeth. **Lebanese protest against sectarian political system**. Reuters, 27 de fevereiro de 2011. Disponível em <http://www.reuters.com/article/2011/02/27/lebanon-protest-idAFLDE71Q08L20110227> acessado em 29 de setembro de 2013.

QUINÁLIA, Eliana. **Bombeiros são profissionais de maior credibilidade entre a população**. InfoMoney, 21 de junho de 2011. Disponível em <http://www.infomoney.com.br/carreira/noticia/2139285/bombeiros-sao-profissionais-maior-credibilidade-entre-populacao> acessado em 10 de outubro de 2013

REINO UNIDO. House of Commons. **14º Relatório, Kosovo**. Defence Select Committee, 1999.
<http://www.publications.parliament.uk/pa/cm199900/cmselect/cmdfence/347/34722.htm#a67> . Acessado em 29 de janeiro de 2013.

RIBEIRO, T.M.M.P. **Tomás Miguel Miné Paiva Ribeiro**. Palestra do Comandante da Operação Arcanjo (Força de Pacificação dos complexos de favelas do Alemão e da Penha) na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, RJ, 12 de março de 2012.

ROCHA, Antônio Jorge Ramalho da. **Militares e Política no Brasil**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), Brasília, outubro de 2011. p. 30.

ROY, Alain Le. **Discurso do Vice-Secretário-Geral para missões de manutenção da paz, Nações Unidas**. Jakarta International Defence Dialogue. 25 de março 2011

SANDLER, Stanley. **“Cease Resistance: It’s Good For You” : A History of U.S. Army Combat Psychological Operations**. Fort Bragg, NC: U.S. Army Special Operations Command, 1999.

SCHMITT, Eric. **In a Fatal Error, C.I.A. Picked a Bombing Target Only Once: The Chinese Embassy**. The New York Times, 23 de Julho de 1999. Disponível em <http://partners.nytimes.com/library/world/global/072399china-embassy.html> acessado em 25 de julho de 2013.

SCHMITZ, F. J. **Flavio Schmitz Junior**. Entrevista concedida ao autor em 16 de setembro de 2013.

SEINTEFUS, Ricardo. **De Suez ao Haiti: a participação brasileira nas Operações de Paz**. Disponível em http://www.seitenfus.com.br/arquivos/Seitenfus_-_De_Suez_ao_Haiti.pdf acessado em 24 de setembro de 2013.

SILVEIRA, F. M. S. **Fábio Martins da Silveira**. Entrevista concedida ao autor em 15 de novembro de 2012.

SIQUEIRA, J.E.C. **José Elito Carvalho Siqueira**. Entrevista concedida ao autor em 7 de junho 2013.

SMITH-MUNDT SYMPOSIUM. Declaração do Comitê Congressional Bicameral e Bipartidário de 1947. Washington, DC, 13 de janeiro de 2009.

SMITH, Ruppert. **The utility of force: the art of war in modern world**. Publicado por Alfred A. Knopf. EUA, 2007.

SNOW, Nancy e TAYLOR, Philip M. **The Revival of the Propaganda State : US Propaganda at Home and Abroad since 9/11**. International Communication Gazette nº 68, SAGE Publications, 2006.

SNOW, Nancy. **Information War: American propaganda, free speech and opinion control since 9-11**. Open Media Book, Edição Kindle, 2003.

SNOW, Nancy. **US Public Diplomacy: It's history, problems and promise.** In Readings in Propaganda and Persuasion: New and Classic Essays, dezembro de 2005, SAGE publications.

STEEL, Ronald. **Walter Lippmann and the American Century.** Boston: Little, Brown, 1980.

STEWART, Richard W. **American Military History, volume II.** Center of Military History, 2004.

Stockholm International Peace Research Institute. **SIPRI Military Expenditure Database.** Disponível em <http://milexdata.sipri.org/files/?file=SIPRI+milex+data+1988-2011.xls> acessado em 27 de julho de 2013

TAYLOR, P. M. **Perception Management and the "war" against terrorism.** Journal of Information Warfare, volume 1 assunto 3, Edith Cowan University, 2002.

TCHAKHOTINE, Serge. **A Mistificação Das Massas Pela Propaganda Política** Tradução: Miguel Arraes. Editora Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1967

The Advocate of Peace (1894-1920). **The National Security League and Preparedness for War.** Vol. 77, Nº 7 (julho, 1915). p. 158-159

The Changing Face of War: Into the Fourth Generation, Marine Corps Gazette - William S. Lind, Coronel Keith Nightengale, Capitão John F. Schmitt, Coronel Joseph W. Sutton, Tenente-Coronel Gary I. Wilson no artigo outubro de 1989.

THUSSU, Daya Kishan e FREEDMAN, Des. **War and the media.** Londres, SAGE Publications, 2003.

TV Marinha na Web. **TV Marinha.** Disponível em <https://www.videoportal.mar.mil.br/vportal/> acessado em 28 de setembro de 2013.

TV Verde-Oliva. **Exército Notícias.** Disponível em <http://www.eb.mil.br/web/tv-verde-oliva/videos-institucionais> acessado em 28 de setembro de 2013.

VEDDER, Richard e EWALT, David M. **America's Best Colleges 2009.** Revista Forbes, 08 de maio de 2009. Disponível em <http://www.forbes.com/2009/08/02/colleges-university-ratings-opinions-colleges-09-intro.html> acessado em 27 de julho de 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 287 p., il. Bibliografia: p. 269-287. ISBN: 978-85-224-4999-6.

VISITAÇÃO A EMPRESA DE TELEFONIA Oi. **Visita e exposições acerca da comunicação institucional da empresa de telefonia Oi.** Rio de Janeiro, 29 de novembro de 2012

WARD, Brad M. **Strategic Influence Operations – The information connection.** US Army War College, Pennsylvania, 07 de abril de 2003.

ZAIAN, Jailan. **Egypt activists and army discuss reforms**. The Sydney Morning Herald, 14 de fevereiro de 2011. Disponível em <http://news.smh.com.au/breaking-news-world/egypt-activists-and-army-discuss-reforms-20110214-1as8u.html> acessado em 29 de setembro de 2013.