

# Unificação do Impacto Físico e Psicológico Durante as Operações

General Huba Wass de Czege, Exército dos EUA, Reformado

O presente artigo visa a expandir algumas das ideias principais levantadas, mas não desenvolvidas plenamente, em meu artigo intitulado “Re-Thinking IO: Complex Operations in the Information Age”, publicado na edição em inglês de novembro/dezembro de 2008 da *Military Review*. Aquele trabalho defende que as competências centrais das Operações de Informações (Op Info) são muito menos integradas e empregadas eficazmente do que deveriam ser. As Operações Psicológicas (Op Psico) e a Dissimulação Militar (Dism Mil) são dois elementos vitais, especialmente ineficazes atualmente, por causa da forma como nos organizamos para utilizá-los.

A lógica e a experiência sugerem que será mais importante buscar *três* necessidades sempre presentes, mas práticas, da missão do que investir na tarefa mais grandiosa e doutrinária, mas ambiciosa demais, de alcançar a “superioridade da informação” para “influenciar, interromper e corromper”, etc. Essas necessidades são conforme segue:

- Vencer a competição psicológica com os adversários atuais e potenciais.
- Manter a confiança da população nacional e aliada enquanto se conquistam a confiança e o apoio da população local.
- Vencer a competição operacional, estratégica, cognitiva e técnica de “aplicações da era da informação” contra os adversários atuais ou potenciais.

Será necessário integrar capacidades centrais para atender a essas necessidades em uma busca de

objetivos múltiplos pelas armas combinadas (em vez de buscar, como mencionado anteriormente, uma linha lógica de operação separada de Op Info). Conforme observado em meu artigo anterior:

A aplicação eficaz já requer também a perícia em disciplinas bastante diferentes. Será ainda mais importante reagrupar as capacidades de Op Info para supervisão pelo Estado-Maior, que compartilhem objetivos funcionais, lógica causal e competências baseadas na arte e na ciência. Deixar o conjunto de ferramentas de Op Info sob a supervisão de um único oficial do Estado-Maior se tornou uma alternativa insustentável, e será cada vez mais difícil alcançar a devida preparação e formação.<sup>1</sup>

No presente artigo, preocupo-me apenas com o difícil desafio de vencer a bastante complexa competição psicológica com adversários atuais e potenciais. Se isso é algo que queremos fazer, nossa doutrina deve fornecer a lógica causal e os princípios gerais para esse fim. Entretanto, nem a doutrina atual de Op Info do Exército e das Forças Combinadas nem o novo Manual de Campanha *FM 3.0, Operations* (Operações), fornecem orientações úteis sobre esse assunto. (O anteprojeto do novo Manual de Campanha *FM 3-13, Information* (Informações), dedica um capítulo inteiro a essa necessidade especificamente. Em princípio, o próximo *FM 3.0* também desenvolverá esse tema.)

Os aspectos psicológicos das operações de todo o espectro devem se tornar algo automático para todo comandante e oficial de operações,

---

*O general Huba Wass de Czege, Exército dos EUA, reformado, foi um dos principais idealizadores do conceito de Batalha Ar-Terra do Exército e foi fundador e primeiro diretor da Escola de Estudos Militares Avançados, no Forte Leavenworth, Kansas. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e mestre pela Harvard University. Também cursou a Escola de Comando e Estado-Maior dos EUA, a Escola de Guerra do Exército e o Curso de Fundamentos*

*na Universidade de Defesa Nacional. Comandou uma companhia de infantaria aeroterrestre e uma equipe assessora de batalhão de comandos vietnamita em combate. Suas últimas publicações, englobando desde a tática até a estratégia e a “transformação” militar, apareceram no Armed Forces Journal, Army Magazine, Military Review, Artillery Journal, Strategic Studies Institute Papers e AUSA Land Power Papers.*

como é a psicologia em geral para o treinador de um time esportivo. Algumas décadas atrás, o Exército banuiu os seus especialistas em operações psicológicas para as Forças Especiais. Em tempos mais recentes, nos anos 90, o Exército conjugou as Op Psico e a Dism Mil em um conceito inadequado denominado Op Info. O último *FM 3.0* recolocou a Dism Mil sob a responsabilidade do Estado-Maior de Operações, mas incorporou as Op Psico em outro conceito impróprio chamado “engajamento de informações”, que liga as primeiras duas necessidades identificadas no artigo anterior. O Exército dos EUA, como instituição, ainda não compreende a normalidade e a necessidade absoluta de um relacionamento estreito, evidenciadas pelo fato de que esses especialistas hoje estão muito mais envolvidos com o trabalho de relações públicas do que em maximizar o impacto psicológico das capacidades físicas e ações. Defendo a ideia de que é preciso repensar esse relacionamento vital, revendo a lógica de uma mistura natural das dimensões física e psicológica da guerra e sugerindo soluções para o futuro.

---

***...aspectos psicológicos das operações de todo o espectro devem se tornar algo automático para todo comandante... como é a psicologia em geral para o treinador de um time esportivo.***

### **Poder Militar e Percepções**

A excelência no uso do poder de fogo, blindados, velocidade, precisão e presença física armada para “criar novos fatos no terreno” não chega à metade do todo, se não há excelência em intimidar, desmoralizar, aturdir, enganar e surpreender ao mesmo tempo (assim como explorar essa reputação

de excelência para influenciar as decisões dos adversários reais ou potenciais ainda não sujeitos à força física). Os grandes capitães da história naturalmente empregaram essas duas facetas do poder militar como um instrumento combinado. A abordagem holística de César, por exemplo, não só permanece válida, como também se tornou *essencial* para o sucesso na era da informação. Quanto menos força bruta pudermos empregar, maior a necessidade de extrairmos o maior impacto psicológico possível de qualquer ação ou demonstração de ação potencial. Quanto mais preciso e judicioso se tornar o nosso emprego de força e quanto mais rápido avançarem as nossas capacidades (podendo, portanto, não ser compreendidas por outros), mais astutos precisaremos ser em conectar ações, imagens e palavras para maximizar o impacto psicológico.

**Dissuasão.** A principal finalidade da força militar é alcançar fins políticos e econômicos: às vezes, pela dissuasão; outras vezes, pela ofensiva ou defensiva; e, eventualmente, pela pacificação. A dissuasão é totalmente psicológica. O que importa é a imagem e não o que é real. Por mais difícil que possa ser projetá-las plenamente, imagens psicologicamente dissuasivas podem, nas circunstâncias certas, exercer poder para influenciar eventos de forma tão útil quanto qualquer força física. Um meio de dissuasão desenvolvido de forma adequada é o uso mais econômico da capacidade militar. A projeção de imagens dissuasivas desempenha um papel complementar importante em todos os outros usos da força militar (em todos os níveis, desde a estratégia das grandes unidades dos Estados-Nação até o combate corpo a corpo entre indivíduos armados). Um país poderia buscar qualquer outro de seus fins com mais facilidade meramente ao posicionar um destacamento de força apenas grande o suficiente para coibir várias alternativas do adversário. A arte, é claro, é saber como projetar a imagem certa de modo que seja devidamente compreendida e suficientemente imponente.

**Ofensiva e defensiva.** A ofensiva e a defensiva são também, em grande parte, psicológicas. O êxito de qualquer um dos lados do conflito físico fortalece a vontade. As perdas iniciais, porém, têm efeitos opostos no defensor e no

agressor. Elas podem consolidar a vontade do defensor. As implicações são significativas e bastante pessoais enquanto, por ser no início, a esperança continua viva. As perdas iniciais desanimam o agressor de forma desproporcional, porque sugerem juízos errôneos sobre o potencial do defensor e levantam dúvidas quanto a outros juízos a serem testados. O defensor deve tirar proveito disso. Tanto perder quanto ganhar tem um efeito retardado na vontade e nas subsequentes decisões da liderança dos dois lados e, embora ambos possam perceber os resultados dos conflitos físicos claramente, nenhum deles pode ler a mente do outro. Nenhum lado pode saber que reservas de vontade e coragem ainda estão disponíveis para o outro.

Na disputa de vontades, a evidência de sucesso ou fracasso na competição pela iniciativa pesa muito na balança. Tal evidência indica uma tendência e prenuncia o futuro. Ver a evidência de uma conclusão iminente do ataque que não leve ao sucesso encoraja os defensores e deprime os agressores; o contrário também é verdadeiro. Na disputa de vontades, o tempo está do lado do defensor e é inimigo do agressor. Este precisa concluir sua empreitada antes que as pessoas de seu país de origem se cansem do esforço. O defensor precisa apenas sobreviver ao agressor e negar-lhe o fim buscado por ele. Os defensores irregulares são, normalmente, mais resistentes que os Estados defensores, porque podem converter o mero fato de continuar a existir em sucesso e esperança para o futuro.

**Pacificação.** A pacificação é necessária porque grupos de pessoas em um Estado “foram à guerra”, e os órgãos normais de policiamento não podem mais impor um comportamento pacífico e lícito por forças potencialmente hostis, facções em guerra ou criminosos violentos.

No passado, as grandes potências sempre trataram das insurreições com força esmagadora,



*PINTURA: Thomas Jonathan “Stonewall” Jackson e Sorrel, de David Bendann, 1913 (Biblioteca do Congresso). Jackson era mestre em aturdir os adversários por meio da manipulação psicológica.*

exterminando, muitas vezes, cidades, aldeias, grupos étnicos, tribos ou clãs transgressores para eliminar a fonte de resistência de forma rápida, pelo menos por uma geração, e para divulgar um exemplo dissuasivo. Pacificar da forma tradicional (ex.: os romanos na Palestina) não funciona para os Estados democráticos modernos, que esperam permanecer influentes e populares neste mundo transparente e globalizado.

Os Estados fracos, porém, ainda são compelidos a travar guerra contra os seus insurgentes e, é claro, os Estados fortes também têm essa opção, mas o combate com os irregulares ficará cada vez mais desafiador. Como a tática brutal e infalível de uma era passada pode causar uma reação adversa no ambiente de informação aberto do século XXI, os Estados precisam compensar isso de duas formas:

- As Forças Armadas do Estado devem tomar para si a iniciativa desde o nível estratégico até o nível tático, e o seu emprego da força deve ser extraordinariamente concentrado e judicioso. Essas exigências significam conhecer o inimigo



muito bem, ter inteligência proporcionalmente boa e ser mais criativo e estrategicamente astuto que ele.

- O Estado precisa separar o inimigo do apoio das pessoas, o que significa conhecê-las e conservar a confiança delas.

As piores condições possíveis para se travar a guerra contra os combatentes irregulares resultam da mudança de regime quando a escolha fundamental de um governo *legítimo* é entre um ocupante estrangeiro e um concorrente nativo. Isso se remonta ao fato básico de que as pessoas se sentem soberanas sobre o seu próprio solo. A chave para a mudança de regime não é derrubar o regime e as suas forças, mas a pacificação imediata bem-sucedida do vácuo de poder resultante.

A segunda pior condição para travar a guerra contra os combatentes irregulares decorre da aliança com um Estado fraco e impopular, porque ambos serão julgados pelas pessoas do meio com base nas virtudes e nos vícios do aliado considerado pior. Na maioria das

vezes, as democracias avançadas apoiarão o contrainsurgente real em Estados fracos ou em desagregação, sobre cujas virtudes e vícios elas têm pouquíssimo controle. A regra prática para

---

***...a verdadeira raiz do poder militar não é a força destrutiva, mas como utilizar a força de forma construtiva e psicológica.***

o policiamento do Estado é, quando em dúvida, acima de tudo, não causar danos [*Primum non nocere*]. Como análogo exato do juramento hipocrático dos médicos, essa regra prática contradiz a natureza da guerra. Contudo, esse princípio de policiar a violência deve ser absoluto: suprimi-la enquanto se faz *cuidadosa* pontaria para evitar os danos à propriedade e aos inocentes (em todas as suas formas) e se reforça, ao mesmo tempo, a percepção de que os transgressores enfrentarão uma grande probabilidade de serem descobertos, presos e processados. Só as condições da *legitimidade* podem transmitir uma mensagem psicológica digna de crédito de que não há honra na resistência.

Pacificar um espaço desordenado e sem governo é muito difícil, e não há atalhos. Exige fornecer segurança às pessoas e atraí-las para o lado da paz, tendo um custo elevado em termos de mão-de-obra treinada e armada. Alguns estudos baseados em raros sucessos históricos estimaram o preço em nada menos que 20 agentes de segurança por 1.000 cidadãos. (Malásia e Irlanda do Norte, por exemplo.) Essa estimativa inclui policiais, paramilitares e militares de apoio de todos os tipos. Essa abordagem também requer prisões e tribunais legítimos e eficientes. Finalmente, exige paciência, tempo, imparcialidade e coerência entre o discurso e a prática. (A Malásia levou 12 anos e a Irlanda do Norte, 25.) Esse é um preço alto. O benefício, porém, é que o Estado decide quando se alcança o “normal”, e as facções em guerra, assim como os insurgentes, acabam sendo integradas em uma sociedade pacífica.



Alfred G.C. Comte d'Orsay

*Napoleão montado a cavalo, com a Batalha de Wagram ao fundo (pintura datada de 1843). Wagram foi um exemplo de um lapso na atenção que Napoleão normalmente dava à psicologia.*

Muito mais complexo e comum atualmente é ser capaz de executar “a guerra e o policiamento” simultaneamente na mesma área de operações. Equilibrar as duas atividades requer separar aqueles contra quem você luta (prisioneiros de guerra) daqueles que você apresenta perante a lei (criminosos), porque confundi-los incorrerá grandes penas.

Se a definição de poder é a capacidade de influenciar as decisões e o comportamento humano, a verdadeira raiz do poder militar não é, então, a força destrutiva, mas como utilizar a força de forma construtiva e psicológica. A máxima de Napoleão, “o moral está para o físico como três para um”, é tão válida no século XXI quanto no passado.



*General Stonewall Jackson*

### **Derrotar a Vontade dos Nossos Inimigos**

Obter a ascendência moral em relação ao inimigo é fundamental para o combate e para a pacificação em todos os níveis e em todos os tempos. Contudo, dobrar a vontade de um adversário é mais difícil do que normalmente se imagina. O que talvez intimide uma pessoa pode apenas enraivecer alguns e inspirar outros a aumentar seus esforços. Há muita gente disposta a sacrificar a vida por ganhos percebidos (ideais ou reais). Os combatentes arriscam a morte e a integridade física, não porque receiam a punição, mas porque temem decepcionar os seus companheiros. Esses soldados não vão querer ser os primeiros a ceder, suportando grandes provações e privações contanto que tenham esperança nessa vida ou em uma outra vida imaginada.

Entretanto, há alguns fundamentos comprovados pelo tempo. O frio, a fome, a fadiga e a privação do sono enfraquecem a vontade humana. As pessoas que forem isoladas de seus amigos e aliados ou que estiverem entre estranhos se desanimarão mais facilmente do que as que estiverem entre pessoas em quem confiem. Quando pessoas queridas por outros desistem, o colapso da vontade coletiva pode ser precipitado.

Na decisão sobre quando ou como desistir, o contexto importa. Na Guerra de Golfo, em

1991, o Exército iraquiano foi desdobrado longe de casa e em um deserto inóspito. Folhetos lançados do ar aconselhavam os soldados iraquianos a render-se, à medida que as forças da coalizão avançavam em direção a eles. Quando desistiram, eles se renderam em massa e, muitas vezes, para forças muito menores. Caminharam, docilmente, na direção dos locais de internação: rumo à comida, à água e ao abrigo. Durante a invasão do Iraque, em 2003, o Exército iraquiano foi

empregado, na maioria das vezes, perto de aldeias e cidades. Folhetos semelhantes aconselhavam os soldados a render-se. Dessa vez, quando os soldados iraquianos resolveram desistir — e o fizeram em grande número mesmo antes de ter contato com as forças terrestres — eles desapareceram entre a população, levando consigo todos os objetos de valor que podiam carregar. Historicamente, os combatentes que são isolados da possibilidade de escapar em boas posições de defensiva travam batalhas acirradas. Os que recebem uma saída ostensivamente honrosa desistem de suas posições e se retiram.

Vencer e perder não são sempre definidos com base em uma lógica uniforme. Não havia dúvida entre os integrantes da coalizão sobre quem havia vencido a Primeira Guerra do Golfo. Entretanto, vistas pelo prisma da cultura iraquiana e da lei

---

**...a história ensina a necessidade de ampliar as estimativas para incluir o que Clausewitz chama de “dimensão moral”...**

islâmica, as forças de Saddam Hussein haviam conquistado um grande êxito estratégico, apesar de suas perdas táticas, quando Alá interveio para impedir a invasão da Mesopotâmia e a derrubada do regime. As comemorações que se seguiram

não foram apenas de fachada. No atual combate prolongado contra grupos fundamentalistas islâmicos comprometidos, as ações físicas sem uma dimensão psicológica extremamente bem informada e sintonizada fracassarão.

## **Aturdir, Enganar e Surpreender os Nossos Adversários**

Aturdir, enganar e surpreender os adversários, como fez, repetidas vezes, o general “Stonewall” Jackson na Campanha do Vale de Shenandoah, durante a Guerra Civil dos EUA, continuará a ser uma arte bastante desafiadora. Subjacente a essa arte, porém, há uma lógica rudimentar e antiga, baseada, na maior parte, na experiência histórica e na psicologia humana. Sempre que as operações militares visam a derrotar um adversário pela força, operar na linha de menor expectativa e menor resistência sempre é um atalho para o sucesso. Tal meta foi, muitas vezes, difícil de alcançar, especialmente contra inimigos competentes, podendo a dissimulação mais complexa ser desfeita pelo acaso, já que sempre saberemos menos que o ideal. Pior ainda, o que achamos que sabemos pode estar errado. Parafraseando Sun Tzu, toda guerra se baseia na dissimulação, mas o êxito continuará a depender do emprego determinado e capaz de força superior no local e momento decisivos. Ressalvas à parte, aplicar a simplicidade comprovada pelo tempo da dissimulação militar produz vantagens significativas em relação a um adversário despreparado e sem suspeitas.

Não devem existir fórmulas de abordagem para as operações militares, porque elas se tornariam padrões previsíveis, estimulando a preparação do inimigo. Os adversários competentes estão sempre aprendendo um com outro e nem nós nem qualquer de nossos adversários conseguiremos ser verdadeiramente “livres de padrão” um dia. Como somos os mais visíveis e os mais estudados, precisamos nos tornar melhores em aprender e aprender mais rápido que os nossos adversários em toda nova situação. Também precisamos ficar atentos à nossa reputação de competência e poder. Os adversários buscarão e identificarão qualquer insinceridade e previsibilidade de nossa parte, explorando-as.

A finalidade da dissimulação militar é apoiar o objetivo de que os planos operem na linha

de menor expectativa e menor resistência ou negar tal vantagem a um adversário. As forças militares americanas tendem a presumir que o seu poder físico é a única preocupação real do inimigo e a basear as estimativas operacionais exclusivamente nos fatos físicos do caso. A história, porém, ensina a necessidade de ampliar as estimativas para incluir, também, o que Clausewitz chama de “dimensão moral”. Os desdobramentos do inimigo podem refletir preocupações relativas à insurreição interna, derrota ou vitória anterior, ou treinamento ou experiência recente. Uma estimativa de motivos e a confiança do comandante nela devem formar a base de todo o plano de operações.

Dissuadir outra pessoa de uma expectativa extremamente provável é bem mais difícil do que confirmá-la. No passado recente, estava em voga formular linhas de ação que exigiam “desviar o inimigo do seu plano”. Esse objetivo é ambicioso demais e propenso ao fracasso. O inimigo tende a ignorar indicações iniciais de que o seu plano não está dando certo. Interpretar sinais ambíguos como confirmação de que seu plano está funcionando é natural, até que as evidências em contrário sejam esmagadoras. As pessoas se comprometem naturalmente — psicologicamente — com uma linha de ação planejada, especialmente dentro de uma organização hierárquica em que um plano tenha sido aprovado por autoridades de escalão superior. Nessas circunstâncias, os comandantes hesitam e buscam maior confirmação antes de admitir o fracasso de um plano. De fato, a história mostra que os líderes são predispostos a manter um plano acordado, mas irrelevante, em vez de modificá-lo para responder à evolução real dos fatos. Assim, tentar fazer com que o inimigo mude sua linha de ação preferida, porque ela inibe a nossa própria linha de ação preferida, provavelmente fracassará de todo ou renderá frutos tarde demais para os efeitos desejados.

Em vez de tentar desviar um adversário de sua linha de ação predisposta, os mestres da dissimulação visam a confirmar as expectativas do inimigo *ao mesmo tempo* em que fazem o inesperado. Um dos princípios da filosofia marcial oriental é permitir que o próprio impulso do adversário o impulsione para um tombo. Da



mesma forma, um dos antigos princípios da dissimulação é permitir que as expectativas e os preconceitos psicológicos, atitudes e tendências do inimigo o atraiam para uma armadilha. Aníbal o fez repetidas vezes, alcançando resultados notáveis em Trébia, Lago Trasimeno e Canas. Até os mais circunspectos dos generais romanos se enredaram em suas dissimulações estudadas; ele havia condicionado a sua mente a explorar, habitualmente, as qualidades dos seus inimigos.

Os esforços para incutir um pensamento habitual sobre estratégia devem aplicar a ideia de que toda tentativa de dissimular deve ter uma “degradação suave”, como diriam os engenheiros modernos. Há momentos em que é apropriado “ousar muito para realizar muito” e, muitas vezes, as linhas de ação mais audaciosas são as menos esperadas. Contudo, qualquer tentativa organizada de aturdir, enganar e surpreender os adversários deve levar em conta a possibilidade de fracasso. A arte de enganar um adversário sempre exigiu a superação de diversas dificuldades:

- Saber como a outra pessoa, geralmente desconhecida, espera que você aja e que a situação se desenrole.

- Saber se uma imagem ou um sinal que você transmite alcançarão o tomador de decisões almejado.

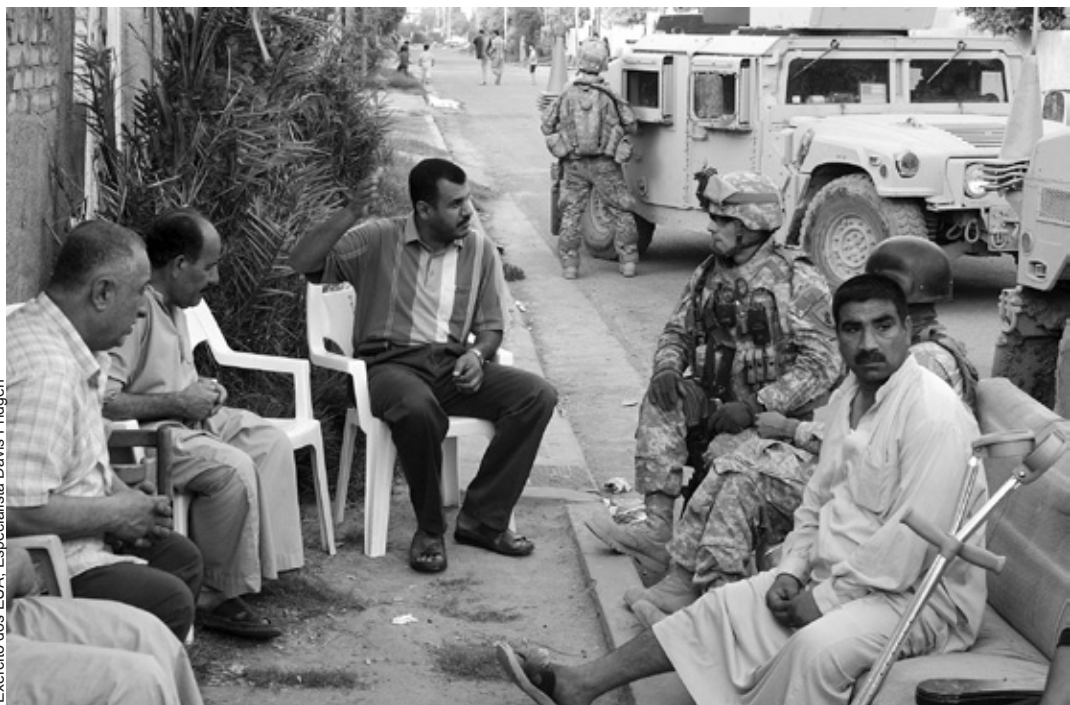
- Como esse tomador de decisões interpretará as suas informações ou sinais caso ele, *de fato*, os receba.

- Prever que ações se sucederão, qualquer que seja a interpretação.

Em função dessas dificuldades, o sucesso nunca deve se tornar refém de uma determinada decisão da liderança do inimigo.

A criação e a manutenção da ambiguidade pelo maior tempo possível — aliada ao poder competente,

ágil e relevante e à velocidade de execução — mostraram-se, muitas vezes, mais úteis que “ousar muito para realizar muito”. Um estratégia histórico para a repartição de riscos é colocar o inimigo em um dilema. Parecer ameaçar dois ou mais objetivos simultaneamente oferece diversas opções. Uma abordagem diversificada fornece uma forma de testar, aprender e rapidamente reforçar oportunidades descobertas no decorrer das operações, *enquanto o inimigo está incerto quanto à ameaça principal e conserva as reservas*. Ou: uma abordagem inicial finge o esforço principal até que o inimigo reaja a ele e, então, o verdadeiro esforço principal é revelado, apressando, assim, um resultado decisivo enquanto o inimigo está pisando em falso. Há muitas variações desses temas. Todas têm um atributo em comum, porém: em vez de depender de uma decisão particular por parte do inimigo para que a linha de ação amiga obtenha o êxito, cada variação produz o êxito a partir de diversas decisões ou nenhuma decisão do inimigo. Mais importante, em vez de seguir um esquema em que uma grande dissimulação é seguida de uma grande exploração dela, a



Exército dos EUA, Especialista Davis Pridden

Sgt David Ingram, da unidade de Op Psico da 1ª Divisão de Infantaria, questiona moradores sobre a atividade local na área, durante uma patrulha em Bagdá, no Iraque, em 26 de maio de 2007.

ambiguidade e as dissimulações menores, mais fáceis de realizar, combinam-se para criar as condições favoráveis para ações amigas com um risco consideravelmente menor.

Em tempos recentes, colocou-se grande ênfase em “penetrar no ciclo de decisão do inimigo”. Bem mais importante é que as decisões sejam acertadas em vez de rápidas. Um processo mais lento de tomada de decisões pode, às vezes, levar a

---

### ***A função vital das Op Psico é ajudar os adversários a entender a inevitabilidade de ações que forcem escolhas.***

conclusões mais rápidas. A ênfase seria mais bem colocada em agir com mais rapidez e com mais *relevância* que o inimigo. Agir de forma relevante significa agir com a espécie de força — letal e não letal, de forma qualitativa e quantitativa — mais adequada à situação.

Agir com mais rapidez e com mais relevância que o inimigo pode ser bem mais poderoso se combinado com a ambiguidade e com surpresas pequenas, mas múltiplas, para criar condições para uma reação em cadeia. Além de reduzir a indecisão e a hesitação, a combinação da surpresa com a ação relevante forte também induz o choque. O choque incapacita o pensamento racional e o funcionamento útil, mas é apenas temporário. Em organizações bem lideradas, competentes, coesas e experientes, o choque produz apenas um curto período de vulnerabilidade. Uma força preparada para explorá-lo pode adquirir e manter a iniciativa com uma série de eventos em cascata, contra os quais o adversário se sente cada vez mais indefeso. Produzir tal série em cascata requer a síntese de um mestre de xadrez e a força, determinação e agilidade para tirar proveito da paralisia temporária. Impedir que o adversário se recupere durante a série de eventos em cascata é um imperativo, caso contrário, ele recobrará o seu equilíbrio operacional e psicológico.

As abordagens menos ambiciosas, mas sucessivas, de aturdir, enganar e surpreender os adversários podem ser tão potentes quanto a mais

bem informada, mais grandiosa e mais complexa dissimulação. Uma vantagem adicional que elas produzem é que o conhecimento detalhado do objeto da dissimulação não é tão importante. Uma simples compreensão da natureza humana, aliada à capacidade e à competência para explorar a situação, é suficiente.

O verdadeiro desafio na era moderna é como aturdir, enganar e surpreender os adversários no mundo aberto de hoje, sem, ao mesmo tempo, parecer falso e indigno de confiança para os neutros que precisam ser conquistados. Duas recomendações ajudarão:

- As pessoas entre as quais as operações militares ocorrem em grandes dissimulações não devem ser utilizadas como meio de transmitir boatos falsos para o adversário ou de conferir credibilidade a uma história de dissimulação. Além das dificuldades adicionais de sustentar uma história de dissimulação, a tentativa pode gerar um efeito adverso. Assim que a dissimulação for revelada, a “vantagem de credibilidade” irá para o outro lado.

- As pessoas na organização que forem identificáveis como praticantes principais da arte de dissimulação não devem ser identificáveis como principais agentes para conquistar a confiança da mídia e o respeito e o apoio das pessoas entre as quais ocorre o combate contra os adversários.

### **Unificação das Duas Dimensões do Poder Militar**

Sun Tzu enfatizou misturar as “dimensões física e moral” do poder militar em toda linha de esforço de toda operação militar, independentemente da finalidade. A mistura requer uma coerência disciplinada de palavras e ações para transmitir uma mensagem forte e clara para todos os públicos relevantes. A mistura de atos, palavras e imagens que influencia um particular adversário em um caso (ao estabelecer uma reputação) também influenciará os inimigos potenciais, independentemente da distância em relação aos eventos. Tanto Bonaparte quanto Clausewitz endossaram, formalmente, essa prática em suas filosofias. Ambos exaltaram as vantagens de se obter a “superioridade moral”— o efeito psicológico da antecipação de recompensas, de um lado, e do medo das



consequências, de outro — antes da ação física para garantir um sucesso mais completo e rápido.

As ações militares podem alterar os fatos no terreno, mas também mudam as percepções, atitudes e comportamentos subsequentes. As ações falam mais que as palavras, como diz o ditado, e também falam mais que quaisquer imagens que um porta-voz militar possa empregar. A competência profissional e a disciplina demonstradas geram o respeito e o medo. Tudo o que fizermos e transmitirmos em palavras e imagens deve, então, estar em harmonia. Só com essa harmonia, as palavras e as imagens adquirirão um efeito multiplicador sinérgico. As ações bem pensadas e que alteram os fatos no terreno continuam a ser a forma mais convincente de influenciar o comportamento humano, mas as palavras e as imagens bem escolhidas e bem direcionadas, que desenvolvem essas bases, podem ampliar a esfera de influência. Nesse sentido, a manobra não é só fogo e movimento, mas também o emprego da força, a ameaça da força, a partir de uma posição física e psicológica vantajosa para influenciar o comportamento de públicos específicos — quer seja para deter a violência, impor um toque de recolher, forçar a capitulação quer para desencorajar uma maior resistência.

Em vez de bifurcar essas dimensões em linhas de ação separadas, como água e óleo, os comandantes devem fazer com que cada uma delas seja uma mistura integrada e mutuamente reforçada de efeitos físicos e psicológicos. Misturar os chamados efeitos “cinéticos” e “não cinéticos” e efeitos letais e não letais não é o mesmo que misturar os efeitos físicos e psicológicos. Os efeitos não cinéticos podem incluir a guerra eletrônica e operações de redes computacionais, que ainda operam na dimensão física, segundo leis físicas. Os efeitos letais têm consequências psicológicas e físicas. Os efeitos não letais podem ter consequências físicas, mas nenhuma consequência psicológica. Precisamos retornar à visão clássica, permanecendo eficazes como sempre na dimensão física, mas obtendo ainda mais influência do potencial físico da unidade por meio de um conhecimento profundo da psicologia humana e social. Os melhores resultados dependem de uma compreensão abrangente das relevantes redes causais e de

influência, em qualquer situação, na concepção e no planejamento das operações e da integração hábil de ações, imagens e palavras. É assim que pequenas unidades competentes realizam o trabalho de unidades bem maiores.

É preciso entender a dificuldade de influenciar pessoas desesperadas e criativas de modo que façam o que realmente não querem fazer. Os adversários determinados tentarão evitar as consequências que temerem e buscar recompensas atraentes, e nunca podemos presumir que entendemos os medos dos outros ou que recompensas os atrairão. Além disso, as ameaças vãs e as recompensas ilusórias são cada vez mais difíceis de ocultar em um mundo cada vez mais transparente. Quando a vida e a morte estão em jogo para ambos os lados e os fornecedores das informações são estrangeiros, as mensagens empregadas habilmente ainda podem *contribuir* para o êxito da missão (isto é, influenciar pessoas desesperadas e criativas de modo que elas façam o que realmente não querem fazer). Entretanto, somente o emprego hábil e determinado da força física, ou a ameaça de força física digna de crédito, pode garantir o sucesso.

Como nunca se pode saber, ao certo, como os adversários reagirão a palavras e imagens, ações concretas destinadas a forçar escolhas devem se suceder inevitavelmente. A função vital das Op Psico é ajudar os adversários a entender a inevitabilidade de ações que forcem escolhas. As mensagens influenciam as decisões do inimigo na medida em que elas aturdem,

---

***...a linha de menor expectativa para a maior vulnerabilidade do inimigo deve ser a ideia dominante na concepção da campanha.***

enganam, surpreendem e intimidam em termos de comportamentos verificáveis. Entretanto, a menos que ações concretas limitem as escolhas dele, não se tem controle sobre como o inimigo

decidirá reagir. Conceber esses dois setores simultaneamente é necessário, porque eles têm de atuar como um só para produzir o resultado desejado. As operações diárias dos nossos adversários demonstram essa lógica. Embora empregue a persuasão por meio de mensagens e recompensas cuidadosamente elaboradas para influenciar as escolhas da população, o inimigo insurgente também lida severamente com aqueles que não escolhem cooperar. Ser visto como forte e capaz o suficiente para cumprir ameaças é essencial para que o inimigo vença. Depois de estabelecer a credibilidade, ele pode encobrir suas ameaças. Essa lógica é igualmente essencial para o êxito das forças americanas e da coalizão e o olhar da mídia buscará ações que correspondam a valores.

Os adversários devem enxergar essas ações como evidências relevantes da inutilidade da resistência e da exclusão de *todas as opções* a não ser a que queiramos que eles aceitem. Embora em pequeno número, os atuais inimigos parecem ser mais implacáveis e mais capacitados do que os enfrentados anteriormente pelo país. Ao mesmo tempo, os Estados Unidos enfrentam mais demandas para pacificar os que usam a força para a exploração política ou ganho mercenário. Em busca da política ou riqueza, eles desafiam a barganha mais fundamental entre um governo e seu povo, ao colocar em perigo as populações nativas e sua propriedade. Quer se lute contra facções políticas quer se lute contra o crime organizado, a mistura de ações e palavras deve falar com uma só voz. Além disso, essa única voz deve ser na linguagem de palavras e ações compreendidas a partir da perspectiva cultural distinta daqueles que as forças americanas pretendem influenciar. Em todos os casos, a *sinergia* entre palavras e ações é o que conta.

Os comandantes e seus planejadores devem acertar a física também. Uma força adequadamente dimensionada e constituída assegura a exclusão inevitável de todas as opções além da desejada, independentemente da perseverança do inimigo. Ao enfrentar o insurgente, tal força adequada tem de assegurar a sua própria segurança e gerar confiança entre a população local, fazendo-o antes que a perseverança e a vontade se esgotem entre

a liderança política e os eleitores no país de origem. Uma quantidade insuficiente do tipo certo de força limitará a nossa capacidade de perseguir os inimigos, pôr fim às táticas terroristas e à matança indiscriminada, proteger as linhas de apoio logístico, conduzir operações agressivas de patrulhamento, realizar esforços de desenvolvimento de confiança comunitária e reconstrução de infraestrutura e produzir os resultados esperados para os públicos impacientes no país de origem. Por outro lado, uma quantidade excessiva de tropas empregadas durante muito tempo pode alimentar a causa dos insurgentes, gerar a acomodação no governo local, distorcer a economia local, desenvolver um rastro logístico exagerado e aumentar os custos financeiros e de baixas além do que o público do país de origem espera e está disposto a aguentar.

### **Aspectos Duradouros da Construção de Sentido**

A psicologia humana é uma ciência que todos os soldados devem entender melhor. Adquirir competência tanto na dimensão psicológica quanto na dimensão física da arte militar é o desafio. A arte de aturdir, enganar e surpreender os adversários é baseada, em grande parte, na psicologia. O mesmo se aplica ao igualmente importante e intimamente relacionado caso inverso: como impedir que o inimigo derrote a *nossa própria* vontade e como *evitar* ser aturrido, enganado e surpreendido. Essa empreitada cabe aos comandantes, auxiliados por oficiais de Inteligência e Operações em todos os níveis.

O conhecimento aprofundado da psicologia humana e da cultura é essencial para todas as operações e, portanto, deveria ser muito mais disseminado. A formação na dimensão psicológica da guerra e da pacificação deve partir do aprendizado sobre a forma como as pessoas decidem e como afetar as suas escolhas. Depois de um conhecimento básico nesse campo, o conhecimento cultural se torna muito mais útil. A educação individual e o treinamento da unidade devem oferecer práticas em combinar o psicológico com o físico em todos os níveis e em todas as missões, devendo ser conquistado sem perder o rigor do pensamento e a atenção a detalhes na dimensão física.

## Considerações para a Concepção e o Planejamento

A unidade de ações e palavras é a condição *sine qua non* para o sucesso das operações militares no mundo conectado globalmente. Faz parte da natureza humana pensar nas ações primeiro e nas mensagens de apoio depois. Por outro lado, os insurgentes e os terroristas consideram que as ações *são* a mensagem. As ações militares são uma gramática nos discursos do contexto político mais amplo, como ensinam Clausewitz e Sun Tzu. As imagens e as mensagens implícitas das ações são tão fortes que elas suplantam as mensagens enviadas por outros meios. Portanto, a definição da mensagem (para o público americano, adversários, aliados e populações nas áreas operacionais) deve começar assim que qualquer unidade receba sua missão de um comando superior. Essas considerações são essenciais para uma compreensão abrangente da situação e para o enquadramento dos problemas que a ação visa a resolver.

Como a seleção de uma linha de ação depende de que mensagens precisam ser comunicadas, cada público no ambiente operacional da unidade precisa ser considerado simultaneamente. O impacto coletivo das palavras, imagens e mensagens implícitas (inerentes à ação escolhida) tem de ser avaliado cuidadosamente. Já que a ação é a forma mais forte de comunicação, a voz mais potente para transmitir a mensagem básica deve ser a primeira.

Conforme mencionado anteriormente, a linha de menor expectativa para a maior vulnerabilidade do inimigo deve ser a ideia dominante na concepção da campanha. Considerações sobre como aturdir, enganar e surpreender devem estar no cerne do enquadramento dos problemas operacionais. A dissimulação eficaz se desenvolve a partir da integração de todos os esforços do comando de transmitir uma história digna de crédito. A maior transparência atual no ambiente operacional dificulta a exploração da maior vulnerabilidade do inimigo, o ponto em que há a menor expectativa. Como tal, uma abordagem do conjunto do Estado-Maior requer a criação de sinergia entre palavras e ações. Coordenar essa relação é tão importante quanto entender os critérios de decisão e as propensões e idiossincrasias do adversário. A perícia no comportamento humano é fundamental, já que a guerra é um empreendimento humano

que leva as pessoas a extremos de paixão de formas compreensivelmente previsíveis. A elaboração de ações que respondam de forma clara e adequada a essas expectativas reforçará os melhores resultados militares e políticos.

As campanhas dos grandes capitães do passado, particularmente Alexandre Magno e Genghis Khan, integravam perfeitamente a sua interação psicológica e física com os adversários. Sempre se preparavam cuidadosamente para os engajamentos físicos pelo reconhecimento detalhado e condicionamento psicológico do seu objeto de ataque. Davam seguimento a cada manobra com uma exploração psicológica para ampliar ao máximo os efeitos das suas ações. Esse deve se tornar o hábito de todos os comandantes do Exército dos EUA em todos os níveis.

O suporte psicológico da arte militar é bem sustentado na teoria militar e nos textos de especialistas que remontam a Sun Tzu, em aproximadamente 500 a.C. A sabedoria que se aplica à manutenção do moral e da determinação das nossas próprias tropas pode ser invertida para derrotar o moral e a vontade do inimigo. Tudo o que os antigos defendiam para evitar ser enganado ou surpreendido também se aplica quando a lógica é invertida. Tal sabedoria, auxiliada por estudos comportamentais modernos, ajuda a enquadrar problemas e a conceber abordagens.

Claramente, o sucesso requer concepções formuladas tanto na dimensão física quanto na dimensão moral ao mesmo tempo e planos que integrem ações, imagens e palavras consideradas como um todo ao longo de toda linha de operação. Isso significa que os oficiais de Op Psico — os que mais conhecem a dimensão psicológica — devem ser parte integrante dos esforços de concepção e planejamento operacional desde o início. Os aspectos psicológicos das operações de todo o espectro devem se tornar automáticos para todos os comandantes e oficiais de operações, e eles devem ser mestres em gerar um impacto físico e psicológico combinado. Os especialistas em psicologia humana devem assessorá-los e não, como publicitários em operação, comunicar e estabelecer relações com o público. **MR**

---

## REFERÊNCIAS

1. WASS DE CZEGE, Huba. "Re-Thinking IO: Complex Operations in the Information Age", *Military Review*, novembro-dezembro de 2008, p. 16.