

Operações de Informações De Boas a Ótimas

General (BG) Ralph O. Baker, Exército dos EUA

ESTAMOS EM UMA guerra de informações. E se o centro de gravidade nas operações de contrainsurgência (COIN) é o povo, então uma das características que define conflitos dessa natureza é a constante disputa entre o governo legítimo e os insurgentes pela conquista da confiança e da cooperação da população nativa. Portanto, influenciar a forma como o povo vê o conflito e direcionar suas expectativas é essencial a qualquer campanha de contrainsurgência bem-sucedida. No final das contas, as percepções e atitudes do povo irão determinar quem receberá seu apoio — se o governo ou os insurgentes.

Nesse sentido, informações administradas com competência, capazes de afetar as atitudes e as crenças da população, são um elemento decisivo para uma contrainsurgência bem-sucedida. Na doutrina militar estadunidense, nós nos referimos a esse esforço como “operações de informações” (Op Info). As operações de informações são atividades empreendidas por organizações militares e não militares para formar a narrativa básica do conflito ou da situação e, portanto, afetar as atitudes e os comportamentos do público-alvo. Exemplos de atividades de Op Info incluem contatos com líderes-chave, distribuição de produtos como panfletos e folhetos, contatos e entrevistas com órgãos da imprensa, anúncios pela televisão e rádio e qualquer outra atividade que promova a disseminação de informações. Ao contrário dos insurgentes, não podemos mentir ou intencionalmente fazer propaganda utilizando dados vagos ou a desinformação, quando executamos essas atividades. Contudo, como

se costuma dizer, podemos ser os “primeiros a possuir a verdade”. Mais ainda, podemos ser mais espertos, quando tratamos com a verdade.

Felizmente, a maioria dos comandantes militares dos EUA reconhece que as operações de informações são um componente legítimo e necessário de uma contrainsurgência. No entanto, tenho observado que a abordagem de algumas Unidades para integrar as Op Info às suas operações cotidianas varia muito e, conseqüentemente, também os resultados que apresentam têm sido muito variados.

A maioria das operações de informações bem-sucedidas compartilha características parecidas, começando com o desenvolvimento de um bom conceito de operações para as Op Info, culminando com a elaboração de um planejamento detalhado. Há alguns conceitos e planos muito criativos e intelectualmente sólidos, desenvolvidos por comandantes e seus estado-maiores em todos os escalões, desde batalhão até teatro de operações, passando pelos Corpos de Exército. Na prática, contudo, há bem menos entendimento e apreciação sobre como executar as Op Info com eficácia.

O propósito deste artigo é identificar as deficiências comuns que as Unidades experimentam quando conduzem as Op Info e oferecer sugestões de como melhorar sua execução. Três condições têm de existir para que os efeitos ideais com as operações de informações sejam alcançados.

Antes de qualquer coisa, os comandantes em todos os escalões devem entender e reconhecer que as operações de informações são um componente

O General (BG) Ralph O. Baker serve no Estado-Maior Conjunto, como Diretor de Desenvolvimento de Forças Conjuntas (J7). Ele é bacharel pela Academia Militar dos EUA e possui o curso da Escola de Comando e Estado Maior do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. É mestre pela Central Michigan University e pela Escola de Guerra Naval dos EUA. Esteve na Alemanha e no

Iraque, desempenhando funções de comando e estado-maior.

[BG - Brigadier General, primeiro posto de oficial-general no Exército dos EUA, cuja antiguidade está situada entre os postos de Coronel e de Major General (MG - posto equivalente a General de Brigada, no Brasil) — N. do T.]



Militares da 3ª Brigada de Assessoramento e Assistência prestam segurança durante uma reunião com líderes locais, em Al Maaqal, no Iraque, 09 Out 10.

importante e potencialmente decisivo de sua estratégia de contrainsurgência mais ampla. Em outras palavras, os comandantes precisam enfatizar a importância das Op Info em tudo que fazem, para que os comandantes e Unidades subordinados não apenas recebam a mensagem, mas também a vejam ser reforçada nas ações e nas prioridades do comandante superior. Se essa condição fundamental não for satisfeita, e as operações de informações não forem entendidas como uma prioridade principal do comandante, elas também não serão importantes para os seus subordinados. Como resultado, o esforço poderá resultar insuficiente na busca dos efeitos desejados.

A segunda condição necessária, para que o êxito seja alcançado, é um “conceito da operação” que integre as operações de informações em todas as facetas das tarefas cotidianas de uma Unidade. Para conseguir o máximo efeito, as operações precisam enviar uma mensagem ao público-alvo, contínua e constantemente. A chave para isso é desenvolver o “conceito da operação”

incorporando atividades de Op Info em todas as linhas que integram o plano de campanha da Unidade.

A terceira condição é a execução de um plano de Op Info que reforce constantemente as mensagens dirigidas ao público-alvo. Das três condições identificadas, a execução competente e contínua das atividades de Op Info é aquela que a maioria das Unidades não consegue fazer. Com esse intuito, o restante deste artigo irá identificar as deficiências da Unidade e organização que diminuem o impacto positivo das Op Info, acabando por impedir que a missão seja cumprida.

Repetição Sistemática de Mensagens

O erro mais comum das Unidades que executam Op Info é não conseguir repetir as mensagens para o público pretendido pelo número de vezes que seja suficiente. A repetição é um princípio fundamental na execução das Op Info, e deixar de aplicá-lo continuamente na transmissão

de uma mensagem dilui seu impacto sobre o público-alvo. Há muito tempo que as agências de propaganda têm se baseado na premissa de que há uma correlação positiva entre o número de vezes que um consumidor é exposto aos anúncios de um novo produto e a disposição desse consumidor em prová-lo. O mesmo princípio funciona quando influenciamos nossos públicos-alvo nas operações de contrainsurgência. Em geral, quatro áreas principais contribuem para a falta de repetição sistemática das mensagens, individual ou coletivamente:

- Excesso de temas e mensagens de Op Info;
- Tempo insuficiente para disseminação das mensagens;
- Pouca ou nenhuma unidade de esforços na transmissão das mensagens;
- Falta de processos ou mecanismos de avaliação dos resultados, de modo a garantir que as mensagens estejam sendo transmitidas de forma precisa, rotineira e na quantidade certa de repetições.

Abordarei cada uma dessas áreas individualmente.

Excesso de Temas e Mensagens de Op Info

Com mais frequência do que se imagina, as organizações desenvolvem excessiva quantidade de temas e mensagens para os públicos-alvo que tentam influenciar. Isso inadvertidamente leva a uma diminuição na capacidade que essa audiência tem de assimilar a mensagem pretendida. Quando recordamos o princípio básico de publicidade, que diz que uma ideia deve atingir seu alvo diversas vezes para ser capaz de compelir a uma mudança nos hábitos de consumo, conclui-se que restringir a quantidade de temas, com a repetição de menos mensagens, irá maximizar a exposição do público-alvo a essas ideias ao longo do tempo, na maioria dos casos. Por exemplo, um plano de Op Info baseado em cinco temas e oito mensagens para cada tema é muito mais difícil de ser executado com a frequência de repetições necessária se o compararmos a um plano simples com três temas e talvez três ou quatro mensagens de apoio, por tema. No primeiro caso, mais de 40 mensagens precisarão ser transmitidas, enquanto no segundo, haverá apenas de 9 a 12 mensagens, tornando sua repetição muito mais fácil.

Durante minha última passagem pelo Iraque, entre dezembro de 2009 e dezembro de 2010, a 1ª Divisão Blindada desenvolveu um plano de Op Info com cinco temas e seis a oito mensagens de apoio para cada tema; ou seja, tentamos disseminar 30 a 40 mensagens de apoio a vários públicos diferentes. Aprendemos rapidamente que, com base no número limitado de opções de difusão disponíveis, não poderíamos obter a frequência necessária para obter os efeitos desejados. Quando percebemos a natureza do problema, fizemos duas coisas para diminuir as demandas em termos de mensagens a serem disseminadas. Primeiro, priorizamos os temas sobre os quais queríamos que o comando da Divisão e as Unidades se concentrassem — reduzindo sua quantidade de cinco para três. Depois, analisamos nossas mensagens de apoio e escolhemos entre duas e quatro para cada tema, dentre aquelas que poderiam alcançar melhores resultados junto aos nossos públicos-alvo. Ao empregarmos essa solução, reduzimos a quantidade de mensagens necessárias de 40 para 12, criando assim condições que nos

A repetição é um princípio fundamental na execução das Op Info, e deixar de aplicá-lo continuamente na transmissão de uma mensagem dilui seu impacto sobre o público-alvo.

permitiram reforçar ideias junto aos nossos públicos-alvo, mesmo com nossos meios de disseminação limitados.

Tempo Insuficiente para Disseminação

Outro erro comum, que impede que as organizações adotem a necessária frequência de repetição na transmissão das mensagens, é a destinação de tempo insuficiente para a difusão. É comum ver Unidades que mudam o tema e as mensagens que transmitem antes mesmo que

elas tenham sido repetidas por tempo suficiente para levarem a quaisquer efeitos significativos. Por sua natureza, as operações de informações não apresentam resultados imediatos. Se o tempo dedicado à disseminação de uma mensagem for insuficiente, as Unidades não conseguirão repeti-la por um número de vezes adequado, reduzindo drasticamente as chances de sucesso nos seus esforços de Op Info.

Na 1ª Divisão Blindada, descobrimos que para atingir nossos públicos-alvo várias vezes com nossos temas e mensagens, tínhamos de transmiti-las ao longo de um período de vários meses — não dias ou semanas. Nós usamos todos os meios de transmissão disponíveis — contatos de comandantes (tanto estadunidenses quanto iraquianos) com os principais interlocutores iraquianos, coletivas de imprensa, anúncios em *outdoors* e folhetos, mensagens nas rádios locais, anúncios informativos na televisão e outros meios não atribuíveis. Independentemente do nível de detalhamento dos nossos planos de disseminação, descobrimos que o principal recurso que nos permitia atingir nossa audiência repetidas vezes era o tempo.

Também providenciamos para que as mensagens fossem disseminadas por meios de transmissão diferentes, para garantir que nosso público-alvo fosse atingido por várias direções. Por exemplo, quando tentávamos melhorar a imagem das Forças de Segurança Iraquianas (FSI) aos olhos de seus próprios cidadãos, buscávamos sempre que nossos líderes-chave incluíssem mensagens de apoio em suas conversas com os principais interlocutores iraquianos. Ao mesmo tempo, procurávamos inserir a mesma mensagem de apoio às FSI nos folhetos, nos anúncios em *outdoors*, no rádio e na televisão, com várias transmissões por dia. O objetivo, normalmente alcançado, era saturar nosso público-alvo com mensagens que apoiavam um de nossos três temas principais.

Após vários meses ouvindo sobre os sucessos das FSI em conversas pessoais e nas estações de rádio e vendo exemplos nos *outdoors* na cidade e em documentários pagos na televisão, tínhamos muita confiança de que as opiniões e atitudes de nossos públicos-alvo estavam sendo influenciadas. Ou



Foto do autor

O Comandante da Brigada de Combate da 1ª Divisão Blindada conduz um engajamento com xeques e líderes tribais locais.

seja, a população estava recebendo a mensagem de que as Forças de Segurança Iraquianas eram competentes e capazes, e começava a reagir de acordo com essa ideia. Pode parecer fácil, mas um êxito como esse requer ênfase e envolvimento direto e constante dos comandantes em todos os escalões. Além disso, as Unidades devem implantar sistemas para rastrear a execução de suas atividades de Op Info, para terem a segurança de que as mensagens estejam sendo transmitidas ao público pretendido, com a precisão e a frequência devidas. Nunca é demais enfatizar a importância dessa “saturação de mensagens”. A constância e a repetição são um pré-requisito para influenciar o público-alvo. Acreditem: isso não acontece por acaso... E não será simplesmente porque alguém o incluiu em uma ordem que os resultados aparecerão.

Unidade de Esforços e Amplitude na Disseminação de Mensagens

É difícil, se não impossível, obter a necessária repetição de mensagens quando se dispõe de apenas uma ou duas opções para a transmissão. Precisamos nos empenhar em um esforço disciplinado para garantir que estejamos empregando todos os meios e capacidades disponíveis para a transmissão de mensagens, deliberada, calculada e disciplinadamente. Isso requer um sistema centralizado, que forneça orientação aos principais comandantes nos diversos escalões, definindo a mensagem a ser transmitida, para que público, com que meio — e com que frequência. Da mesma forma, é importante que as Unidades desenvolvam mecanismos que garantam informações sobre os resultados, para avaliar se mensagens estão atingindo os públicos-chave. Esse “retorno” irá permitir que sua equipe de Op Info monitore o



Foto do autor

O comandante de uma Divisão iraquiana, em Bagdá, participa de uma coletiva de imprensa. Temas e mensagens transmitidos por líderes nativos são uma forma efetiva de influenciar positivamente a população.

nível de saturação alcançado pelas mensagens, e garantir que suas Unidades e comandantes subordinados executem as atividades de Op Info como planejado.

Para garantir que todas as mensagens e ações estejam apoiando os esforços de Op Info, você deve orientar aqueles indivíduos na sua organização que sejam encarregados do desenvolvimento de produtos impressos, anúncios de rádio e televisão e de outros meios de divulgação. Na 1ª Divisão Blindada, centralizamos toda a coordenação de mensagens no que chamamos de grupo de trabalho para a estratégia de comunicações. Este reunia pessoal das seções de Op Info, de Operações Civis-Militares, de Relações Públicas e de Operações de Apoio de Informações Militares da Divisão.

Para garantir que fossem dadas as devidas importância e prioridade ao trabalho desse grupo, o comandante de Divisão designou um oficial-general para conduzir suas reuniões semanais. O objetivo principal era sincronizar as atividades de Op Info de todas as Unidades e comandantes no âmbito da Divisão. Os principais assuntos da reunião incluíam avaliações relativas à qualidade das mensagens que usávamos, quando mudar ou atualizar as mensagens, quando passar de um tema para outro, a sincronização de todas as atividades e meios de Op Info e a conformidade organizacional. Ao encerrarmos as reuniões semanais, saíamos em condições de garantir que todos os meios de Op Info disponíveis na



Foto do autor

O Comandante da 1ª Divisão Blindada conduz um engajamento de líderes-chave, incluindo autoridades civis, militares e tribais, em Bagdá.

Divisão estivessem sendo empregados de forma coordenada e sincronizada para que atingíssemos a saturação das mensagens junto aos nossos públicos-alvo.

Falta de Mecanismos para a Avaliação dos Resultados

Descobrimos que um dos principais empecilhos para uma efetiva transmissão sistemática das mensagens aos nossos públicos-chave residia no fato de que Unidades e comandantes subordinados não cumpriam as ordens de Op Info que recebiam, de forma precisa ou constante. Geralmente, isso não ocorria por desobediência deliberada, mas porque essas Unidades recebiam tarefas simultâneas que excediam suas capacidades. Nessas condições, todo comandante costuma fazer o que bons comandantes fazem: priorizar.

Na nossa Divisão, muitas Unidades não priorizavam suficientemente as Op Info, no princípio. Para solucionar essa deficiência, a Divisão criou um conjunto de mecanismos para

avaliação dos resultados, planejados para rastrear a execução de tarefas de Op Info pelas Unidades subordinadas e seções de estado-maior da Divisão. A cada reunião semanal do grupo de trabalho de estratégia de comunicações, analisávamos uma série de medidas de desempenho das atividades de Op Info, que haviam sido atribuídas às Unidades. Exemplos dessas medidas incluíam exigir que todas as brigadas organizassem uma coletiva de imprensa por mês com a imprensa árabe; analisar toda e qualquer atividade inimiga que ocasionasse danos ou sofrimento ao povo iraquiano e verificar se haviam sido tomadas medidas de Op Info correspondentes para desacreditar o inimigo; confirmar que folhetos e cartazes com mensagens específicas estavam alcançando o público pretendido; identificar futuros veículos, de alta visibilidade, que capacitassem as Unidades a atingir grandes públicos; e verificar se as pessoas certas estavam sendo engajadas pelos comandantes nos diversos escalões, com a frequência que julgávamos necessária para garantir a influência que pretendíamos.

Essa lista de medidas de desempenho é apenas ilustrativa e está longe de ser completa. Desejo simplesmente mostrar o nível de detalhamento com o qual rastreamos as atividades de Op Info na Divisão, em um esforço para garantir que todas as nossas Unidades subordinadas seguissem a orientação do comandante da Divisão. Como foi dito antes, as Unidades não negligenciam deliberadamente a execução de suas tarefas de Op Info. Em geral, elas não lhes devotam prioridade e, conseqüentemente, essas tarefas essenciais não são executadas com a necessária constância. Contudo, não só a constância, mas também a precisão e — ainda mais importante — a repetição são elementos fundamentais de Op Info bem-sucedidas. Portanto, as Unidades precisam dispor de mecanismos de avaliação dos resultados, para garantir que o trabalho tenha base sólida.

O Exército dos EUA é atualmente reconhecido como a Força contrainsurgente de maior destaque do mundo. Alcançamos nosso atual nível de perícia combinando a experiência no combate com a capacidade de aprendermos e de nos adaptar, tanto como líderes quanto como instituição. Nos últimos nove anos, uma das

lições mais importantes que aprendemos é a importância essencial das Op Info no ambiente operacional. Tendo reconhecido essa realidade, precisamos garantir que estejamos conduzindo as estratégias e os conceitos de Op Info com o mesmo grau de rigor e disciplina pelos quais somos reconhecidos na execução de operações militares. Para controlar o centro de gravidade no combate de contrainsurgência, temos de assegurar a transmissão repetitiva de mensagens precisas e coordenadas aos públicos-alvo, a fim de influenciarmos suas atitudes e seu comportamento. Isso significa melhorar em quatro pontos: limitar o número de temas e mensagens de Op Info que disseminamos; garantir tempo suficiente para a transmissão dessas mensagens (planejando em termos de meses, e não dias ou semanas); alcançar a unidade de esforços empregando todos os meios de transmissão de Op Info que possuímos; e por último, criar processos ou mecanismos em nossas organizações para garantir que as mensagens de Op Info estejam sendo transmitidas ao público certo, de forma precisa e constante e — o mais importante — que estejam sendo sistematicamente repetidas. **MR**



Foto do autor

Jornalistas árabes de Bagdá, durante uma coletiva de imprensa da 1ª Divisão Blindada.