

O Que é um Nome?

Operações Psicológicas versus Operações de Apoio à Informação e uma Análise da Mudança Organizacional no Exército dos EUA

Maj David Cowan e

Maj Chaveso Cook, Exército dos EUA

As Operações Psicológicas — Op Psc (*Psychological Operations* — *PSYOP*) são fundamentais para o êxito do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) tanto em tempo de guerra quanto em tempo de paz. Em 2010, porém, o termo “Operações Psicológicas” foi considerado ameaçador demais pelo Departamento de Defesa, que ordenou que o Exército o substituisse por um novo: Operações de Apoio à Informação — OAI (*Military Information Support Operations* — *MISO*)¹. Contudo, as unidades em questão voltaram a empregar Op Psc, em conformidade com a diretriz de 27 Out 17 do Comando de Operações Especiais do Exército dos EUA (*U.S. Army Special Operations Command* — *USASOC*)². A partir de um entendimento de como essa mudança foi realizada e, depois, desfeita, este artigo visa a contribuir com lições para que o Exército dos EUA implemente melhor quaisquer futuras mudanças organizacionais.



Distintivo do Regimento de Operações Psicológicas

Abordam-se três áreas principais neste estudo de caso. Primeiro, a iniciativa de mudança de nome foi realizada sem um entendimento e superação da resistência institucional e individual. Segundo, um argumento convincente para a modificação nunca foi adequadamente comunicado ao Exército. Por último, como essa iniciativa era de caráter diretivo, houve pouco espaço para a participação dos responsáveis por sua implementação, resultando, por conseguinte, na falta de aceitação por parte daqueles encarregados de fazer a mudança dar certo.

Antecedentes

Em 19 Abr 11, poucos meses após a mudança terminológica inicial, a diretriz ALARACT [Atividades para Todo o Exército] 162/2011 ressaltou que essa alteração “só se aplica à função de Op Psc e não reflete os nomes pendentes de armas e regimentos”³. Esse documento enfatizou uma mudança na designação da função, e não das unidades, armas, regimentos, ou área de especialização. Ainda assim, essa iniciativa teve um impacto imediato sobre as forças de Op Psc do Exército dos EUA, que consistiam, coletivamente, em mais de 7 mil militares servindo em unidades subordinadas ao USASOC e à Reserva do Exército dos EUA.



O 4º e o 8º Grupos de Operações Psicológicas se enquadram no 1º Comando de Forças Especiais em Fort Bragg, Carolina do Norte.

Segundo a definição oficial constante da doutrina do Departamento de Defesa dos EUA, as Op Psc são “atividades políticas, econômicas, militares e ideológicas planejadas, voltadas a países, organizações e indivíduos estrangeiros, com o intuito de gerar emoções, posturas, entendimentos, crenças e comportamentos favoráveis à consecução dos objetivos políticos e militares dos EUA”⁴. Em suma, as Op Psc consistem na função do Departamento de Defesa dos EUA dedicada a modificar posturas e comportamentos em públicos-alvo estrangeiros; são frequentemente descritas como propaganda fora das Forças Armadas.

Segundo o então Secretário de Defesa Robert Gates, o termo Op Psc era enganoso: “Embora as atividades de Op Psc se baseiem em informações verdadeiras, transmitidas de maneira plausível, o termo Op Psc tende a conotar propaganda, lavagem cerebral, manipulação e logro”⁵. O objetivo declarado de substituir o termo Op Psc era o de reduzir a suposta conotação ameaçadora e percepções negativas em relação a ele. Gates tinha a esperança de que a modificação fosse incentivar a cooperação entre as Forças Armadas e os órgãos parceiros no governo federal, particularmente o Departamento de Estado⁶. Por representarem um subconjunto da cultura norte-americana em geral e serem fortemente influenciadas por seu ambiente externo, as Forças Armadas adaptaram suas práticas para melhor adequá-las aos valores, atitudes e crenças da sociedade à qual pertencem. Rebatizar Op Psc de OAI foi apenas a evolução mais recente de uma série de termos que o Exército dos EUA empregou para descrever aquelas atividades voltadas para mudar as mentes e as ações de públicos estrangeiros.

Durante a Primeira Guerra Mundial, “propaganda” era o termo-chave empregado pelo Exército dos EUA. A Força Expedicionária Aliada comandada pelo Gen John Pershing possuía um departamento de propaganda. Durante a Segunda Guerra Mundial, o termo “propaganda” caiu em desuso, sendo substituído por guerra psicológica, enquanto as atividades inimigas continuaram a ser chamadas de propaganda e a ter uma conotação nefasta⁷. Durante a Guerra do Vietnã, surgiram unidades de Op Psc. Contudo, os termos “guerra psicológica” e “propaganda” continuaram a ser comumente utilizados na doutrina militar oficial até os anos 80.

Atualmente, as diretrizes do Exército dos EUA contêm OAI como o termo formal para a função conhecida anteriormente como Op Psc. No Comando de Operações Especiais dos EUA (*U.S. Special Operations Command — USSOCOM*), apenas duas unidades da Ativa conduziam OAI: até recentemente, eram chamadas de 4º e 8º Grupos de Apoio à Informação (*Military Information Support [MIS] Groups*). Curiosamente, na Reserva do Exército dos EUA, os nomes do 2º e 7º Grupos de Operações Psicológicas permaneceram inalterados. Para complicar ainda mais a situação, os que executavam OAI continuaram a ser chamados de soldados e oficiais de Op Psc, pois o Instituto de Heráldica do Exército dos EUA determinou que o nome da especialização permanecesse o mesmo⁸. Todos os quatro grupos são controlados por uma área de especialização em Op Psc, que constitui, coletivamente, o Regimento de Operações Psicológicas.

Vale notar que as unidades de Op Psc da Ativa e da Reserva estavam reunidas sob um Comando de Assuntos Cívicos e Op Psc subordinado ao USASOC até 2007. Entretanto, em 2007, os dois componentes foram separados, quando as Op Psc passaram a ser um quadro oficial. As unidades da Ativa permaneceram sob o USSOCOM, ao passo que o 2º e 7º Grupos de Op Psc foram colocados sob o Comando da Reserva do Exército dos EUA. Isso alterou o alinhamento de forças: as unidades da Reserva passaram a apoiar, exclusivamente, as forças convencionais e as unidades da Ativa, as forças de operações especiais do Exército. Embora tivessem uma missão, organização e história em comum, as unidades da Ativa e da Reserva estavam separadas, agora, por um oceano de cultura e burocracia do Exército.

Uma Iniciativa Fracassada de Mudança

Para que uma iniciativa de mudança tenha êxito, é preciso que uma organização primeiro entenda e, então, supere a resistência institucional e individual. O famoso psicólogo social Kurt Lewin descreveu o comportamento individual como sendo um produto da personalidade e das forças do ambiente externo que agem sobre o indivíduo⁹. Estas englobam as forças impulsoras, que levam um indivíduo ou organização a portar-se de um certo modo, e as forças restritivas, que inibem ou resistem ao novo comportamento. Os autores da mudança



O 4º e o 8º Grupos de Operações Psicológicas são da Ativa, e os 2º e o 7º Grupos de Operações Psicológicas, da Reserva.

de Op Psc para OAI nunca entenderam ou se planejaram, adequadamente, para essas forças que atuam no sentido de resistir à implementação.

A força impulsora por trás da mudança terminológica consistia na necessidade subjacente que o Departamento de Defesa tinha de neutralizar o termo Op Psc aos olhos dos órgãos governamentais, do Congresso e, por fim, do povo norte-americano. Em um *e-mail* sobre a modificação, um alto assessor do subsecretário de defesa para políticas públicas explicou como o novo termo OAI era necessário para prevenir mal-entendidos com os embaixadores no Departamento de Estado¹⁰. Na base de sua declaração havia um antigo e profundo senso de desconfiança dentro do Departamento de Estado quanto a certas atividades militares focadas em efetuar mudanças comportamentais entre outras populações, particularmente as Op Psc¹¹.

Havia inúmeras forças restritivas. Para começar, OAI, como termo, só substituiu Op Psc parcialmente no léxico do Exército dos EUA. Nos documentos oficiais da Força, o termo Op Psc foi trocado; em conversas informais, porém, seu emprego permaneceu difundido. Alguns militares haviam passado sua carreira inteira como militares de Op Psc em unidades de Op Psc. Em uma ironia do destino, parece que o impacto psicológico de passar de Op Psc para OAI nunca foi

levado totalmente em consideração pelos que ordenaram e implementaram a mudança; com a modificação, a própria identidade dos soldados em unidades de Op Psc foi potencialmente questionada. Os nomes, histórias, símbolos e tradições das unidades eram, todos eles, poderosos artefatos da cultura de uma unidade militar e indicativos de uma cultura arraigada dentro da organização¹². A alteração de Op Psc para OAI foi percebida como um ataque implícito contra a própria identidade dos militares encarregados de implementá-la.

Warner Burke afirma: “O fenômeno da resistência à mudança não é, necessariamente, resistir à mudança em si; é, mais corretamente, uma resistência a perder algo de valor para a pessoa”¹³. Tendo em vista o possível impacto emocional da alteração, pouca consideração foi dada à experiência de perda individual e coletiva sofrida pela organização. Por mais piegas que isso possa parecer, não foi concedido nenhum tempo de luto, psicologicamente, aos militares do regimento de Op Psc para aceitar a perda de algo tão valioso para sua identidade. Assim, é compreensível que o termo OAI tenha sido adotado sem muito entusiasmo e que um retorno a Op Psc tenha sido iniciado seis anos após a mudança ter sido ordenada. Muitos integrantes do regimento de Op Psc simplesmente acataram a nova nomenclatura como bons profissionais militares, ao mesmo tempo que esperavam, em silêncio, que mudassem OAI de volta para Op Psc.

A relutância do Exército em modificar o nome da qualificação militar para os soldados de Op Psc parece ser uma resistência ideológica à mudança. A resistência ideológica difere de outros tipos, como a resistência cega ou política, pelo fato de que os indivíduos se sentem verdadeiramente motivados por uma convicção de que a mudança representa um erro¹⁴. Os integrantes do Exército estavam convencidos de que mudar a identidade dos militares de Op Psc seria um ataque contra valores arraigados na organização, bem como sua história e linhagem. Essa resistência foi algo saudável para a organização e resultou em uma solução conciliatória, que, na época, protegeu o sentido de identidade de seus integrantes ao mesmo tempo que permitiu uma transformação gradual.

Os soldados conservaram sua identificação como especialistas e oficiais de Op Psc segundo sua qualificação militar. Os oficiais de Op Psc continuaram a assinar o nome e grau hierárquico em documentos

oficiais seguidos das palavras Operações Psicológicas (ou PO, na abreviação em inglês), indicando sua especialização. Contudo, algumas unidades do Exército responsáveis por Op Psc receberam a ordem de mudar seu nome para OAI.

Ao determinar que o 4º e 8º Grupos de Op Psc da Ativa fossem rebatizados de Grupos de OAI, o USSOCOM não tinha a autoridade para exigir a mesma mudança de nome para o Comando de Assuntos Cívicos e Op Psc da Reserva do Exército e seus escalões subordinados, o 2º e 7º Grupos de Op Psc. Esse fato dividiu a força entre os que haviam conservado a designação de Op Psc e os que haviam adotado a de OAI, e as unidades da Reserva pareciam propensas a continuar a resistir à modificação de nome. É possível que a Reserva do Exército tenha se recusado, deliberadamente, a seguir o exemplo do USSOCOM nessa transformação, a fim de exercer sua própria autonomia e autoridade em relação à Ativa do Exército.

A resistência do 2º e 7º Grupos de Op Psc pode ter sido indicativa de algo além da resistência ideológica baseada em crenças arraigadas, representando, na verdade, uma forma de resistência política. Os que se engajam na resistência política acreditam que têm algo valioso a perder em termos de poder ou *status* caso aceitem a mudança¹⁵. Nesse caso, o 2º e 7º Grupos são subordinados a um Comando totalmente diferente que o de seus equivalentes da Ativa no 4º e 8º Grupos.

A resistência política e a resistência ideológica à mudança devem ser enfrentadas de maneiras diferentes. No caso daqueles que resistem à mudança com base em uma ideologia, é preciso apresentar um argumento convincente, recorrendo tanto à razão quanto à emoção. Nesse caso, o Exército dos EUA, da mesma forma que muitas empresas privadas, defendeu a mudança empregando a lógica, mas sem abordar, adequadamente, os aspectos afetivos e emocionais. A resistência política observada na Reserva é indicativa de uma disputa de poder bem maior entre os componentes da Ativa e da Reserva do Exército dos EUA.

Um argumento convincente sobre por que era necessário mudar a denominação Op Psc para algo diferente nunca foi adequadamente comunicado às unidades de Op Psc. Quando as pessoas não enxergam a necessidade de uma mudança, é improvável que tenham qualquer motivo para apoiá-la. As razões subjacentes à alteração de Op Psc para OAI

foram comunicadas por meio de um memorando do Gabinete do Secretário de Defesa e, em seguida, promulgadas nas Forças Singulares até chegarem aos integrantes da organização que, de fato, a implementariam. Não foi feito um grande esforço para explicar a necessidade de mudança àqueles que seriam os mais afetados por ela.

As Op Psc conduzidas no exterior pelas Forças Armadas dos EUA requerem a aprovação do embaixador norte-americano no país em questão. Embora não fosse algo explicitamente declarado, a intenção por trás da mudança de Op Psc para OAI era a de facilitar uma cooperação maior por parte do Departamento de Estado dos EUA. Desde os anos 90, os militares de Op Psc têm servido em algumas embaixadas específicas de modo subordinado ao Departamento de Estado, como integrantes de equipes de apoio à informação (*military information support teams — MIST*) *ad hoc*. Ao empregar o termo “MIST”, o Departamento de Defesa conseguiu atenuar quaisquer conotações negativas que as Op Psc despertavam nos funcionários do Departamento de Estado. De fato, isso possibilitou maior aceitação e, por fim, acesso, para que o Departamento de Defesa pudesse executar suas missões. A mudança de Op Psc para OAI pode ter sido considerada uma evolução natural por aqueles que se acostumaram ao emprego do termo “MIST”.

Ironicamente, essa mudança, na realidade, contradizia o objetivo declarado inicialmente pelo Secretário de Defesa. O termo Op Psc era, supostamente, considerado enganoso e confuso para os órgãos governamentais fora do Departamento de Defesa. Na prática, as conotações negativas de Op Psc foram simplesmente substituídas por uma sigla vaga, que provocou um mal-entendido ainda maior dentro e fora do Departamento de Defesa, “gerando mais confusão do que esclarecimento”¹⁶. Mesmo com a nova terminologia, a missão e a cultura de Op Psc permaneceram fundamentalmente inalteradas, e não há evidências de que a mudança tenha transformado posturas no Departamento de Estado. Na prática, OAI passou a ser, simplesmente, a função que os militares de Op Psc desempenhavam.

Como essa mudança era de caráter diretivo, havia pouco espaço para o envolvimento dos encarregados por sua implementação, resultando, assim, em uma

falta de comprometimento. As Forças Armadas consistem em uma burocracia estratificada, que exige que ordens sejam executadas de forma rápida e eficiente. De modo ideal, quando o Secretário de Defesa decreta que se deve mudar o termo Op Psc, as ordens são obedecidas e a mudança é implementada. Contudo, na prática, até em uma organização tão predisposta à obediência quanto as Forças Armadas, a resistência ainda é um resultado natural da dinâmica de grupo e da cultura organizacional; mudanças ordenadas podem, ainda assim, ser difíceis de implementar.

O memorando do Secretário de Defesa emitiu uma diretriz determinando que a função conhecida como Op Psc passasse a ser chamada de OAI, mas deixou em aberto a possibilidade de que os nomes das unidades e da própria qualificação militar fossem alterados para algo totalmente diferente. A designação da especialização permaneceu; oficiais e soldados de Op Psc ainda eram classificados como “PO”, mas isso só proporcionou um envolvimento tangencial aos mais afetados pela mudança. Cabe notar que, por um lado, os soldados de Op Psc estavam sendo obrigados a aceitar o termo OAI como a função que passariam a exercer a partir daquele momento; por outro, concediam-lhes a chance de expressar sua opinião sobre que nome dar à sua profissão. Na época, porém, não foi criado nenhum nome ou terminologia nova.

O Maj David Cowan, do Exército dos EUA, é Oficial de Operações Psicológicas, recentemente designado como Oficial de Ligação de Operações Especiais junto ao componente terrestre das Forças Conjuntas e Combinadas – Operação *Inherent Resolve*. Serviu, anteriormente, na 3ª Divisão de Infantaria, 5º Batalhão de Op Psc, e na Academia Militar dos EUA. Possui títulos de mestrado pela American Military University e Columbia University e serviu em missões no Iraque, Indonésia e Qatar.

O Maj Chaveso Cook, do Exército dos EUA, é Oficial de Operações Psicológicas e serve como Oficial de Operações (S-3) do 7º Batalhão de Op Psc (Aeroterrestre) em Fort Bragg, Carolina do Norte. Serviu, anteriormente, na 82ª Divisão Aeroterrestre, na Academia Militar dos EUA e no 3º e 8º Batalhões de Op Psc. Possui títulos de mestrado pela University of Texas–El Paso e Columbia University e serviu em missões no Tadjiquistão, Emirados Árabes Unidos, Jordânia, Afeganistão, Iraque, Kuwait, Qatar e Bahrein.



Uma equipe tática de Operações Psicológicas executa operações na Província de Paktika, no Afeganistão, 10 Jul 11. (Foto do Cb George Hunt, Exército dos EUA)

A teoria de Jack Brehm sobre reatância psicológica nos informa que os indivíduos resistirão à imposição de mudanças¹⁷. As pessoas valorizam a livre escolha; quando ocorre uma perda de liberdade, uma reação imediata é, muitas vezes, tentar recuperar o que foi perdido¹⁸. O grau com o qual um indivíduo resiste à mudança pode ser diretamente proporcional à escolha que ele teve em sua implementação¹⁹. Considerando o caráter diretivo da mudança de Op Psc para OAI, não surpreende que ela tenha continuado a enfrentar uma forte resistência dentro da comunidade de Op Psc; tanto assim que uma iniciativa de reverter para a antiga nomenclatura ganhou terreno e ela foi retomada no final de 2017.

Conclusão: De Volta para o Futuro

Após examinar o modo pelo qual essa iniciativa foi implementada pelo prisma da teoria de mudança organizacional contemporânea, surgem várias ideias para melhorar a aceitação de futuras ações desse tipo no Exército dos EUA. Primeiro, essa iniciativa não incluiu o entendimento e redução das barreiras institucionais e individuais à mudança. Segundo, um argumento convincente para a mudança nunca foi adequadamente

comunicado em todos os escalões, especialmente aos indivíduos encarregados de sua implementação. Terceiro, devido ao caráter diretivo dessa mudança, havia pouco espaço disponível para o envolvimento das organizações incumbidas de executá-la. Além disso, a razão, por si só, não é suficiente, para justificar uma mudança. Um profundo entendimento dos impactos descritos neste artigo teria sido crucial para executar a iniciativa de mudança sem maiores dificuldades.

A resistência ideológica desempenhou um papel importante na relutância em implementar o uso do termo OAI. Os militares frequentemente evitaram OAI, preferindo Op Psc, e a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) continuou a empregar o termo Op Psc. Essa resistência aliou-se a um acontecimento fortuito, tendo em vista que a “informação” foi, agora, aprovada pelo Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior dos EUA como a mais recente função conjunta na Publicação Conjunta 1, *Doutrina das Forças Armadas dos EUA (JP 1, Doctrine for the Armed Forces of the United States)*, abrangendo a gestão e aplicação das informações e sua integração deliberada a outras funções conjuntas, para influenciar a percepção, comportamento, ação ou inação e

processo decisório dos atores relevantes²⁰. Isso indica que as operações psicológicas e a guerra de informação tornaram-se, por um prisma doutrinário, tão importantes quanto as operações cinéticas.

Obter a conformidade no Exército deveria ser apenas uma questão de emitir ordens e impor seu cumprimento. Contudo, nesse cenário de mudança, acreditamos que era bem mais importante obter o comprometimento do que obter a conformidade. Quando as pessoas se comprometem com uma iniciativa de mudança, é bem mais provável que ela tenha êxito²¹. Sem tratar dos motivos pelos quais as Op Psc eram vistas, originalmente, com suspeita, um termo vago foi simplesmente obscurecido por outro, que apenas assumiu as mesmas conotações negativas que visava a eliminar.

No futuro, muitos de nossos problemas não serão resolvidos pela violência e pela força. O escritor Will Staton mencionou que a “munição não mata ideias e, sem uma ideologia superior para complementar o emprego necessário de força, uma guerra armada contra uma ideia está fadada à derrota — uma guerra de ideias não será vencida com tiros”²². Como um agente de influência, as Op Psc induzem o inimigo a render-se ou a submeter-se sem o uso de meios físicos. Agora que o termo Op Psc voltou a ser usado, podemos nos concentrar na capacidade da função para operar de maneira satisfatória e indireta no espaço de combate psicológico dentro da “massa cinzenta” das populações adversárias e estrangeiras, em vez de nos confundirmos. ■

Referências

1. Secretary of Defense Memorandum, “Interim Naming Convention”, 3 Dec. 2010.
2. U.S. Army Special Operations Command Memorandum for record, “Designation of Psychological Operations Units Assigned to the United States Army Special Operations Command”, datado de 27 out. 2017.
3. Secretary of Defense, Memorandum for U.S. Special Operations Command, “Terminology Change from Psychological Operations (PSYOP) to Military Information Support Operations (MISO)”, All Army Activities (ALARACT) Message 162/2011, 19 Apr. 2011.
4. Field Manual 3-53, *Military Information Support Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2013).
5. Alfred H. Paddock Jr., “Legitimizing Army Psychological Operations”, *Joint Force Quarterly* 56, no. 1 (1st Quarter, 2010): p. 89–93.
6. Ibid.
7. Ibid.
8. Memorandum for record, 27 OCT 2017.
9. Kurt Lewin, “Defining the ‘Field’ at a Given Time”, *Psychological Review* 50 (1943): p. 292–310.
10. Marc Ambinder, “Original Document: Making PSYOPS Less Sinister”, *The Atlantic* (site), 30 June 2010, acesso em 13 fev. 2018, <https://www.theatlantic.com/politics/archive/2010/06/original-document-making-psyops-less-sinister/58947/>.
11. Ambos os autores vivenciaram esse fenômeno pessoalmente ao trabalharem com vários funcionários do Departamento de Estado em diversas embaixadas no exterior, bem como em outros contextos. Inúmeros outros oficiais de Operações Psicológicas (Op Psc) tiveram experiências semelhantes. Esse é um sentimento generalizado na comunidade de Op Psc, não representando apenas nossas próprias experiências.
12. Connie Gersick, “Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm”, *Academy of Management Review* 16, no. 1 (January 1991): p. 16.
13. Warner Burke, *Organization Development: A Process of Learning and Changing* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1994), p. 17.
14. Warner Burke, *Organization Change: Theory and Practice*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2008), p. 21.
15. Ibid., p. 107.
16. Meghann Myers, “The Army’s Psychological Operations Community is Getting Its Name Back”, *Army Times* (site), 6 Nov. 2017, acesso em 13 fev. 2018, <https://www.armytimes.com/news/your-army/2017/11/06/the-armys-psychological-operations-community-is-getting-its-name-back/>.
17. Jack Brehm, *A Theory of Psychological Reactance* (New York: Academic Press, 1966).
18. Ibid.
19. Burke, *Organization Change*.
20. Joint Publication 1, *Doctrine for the Armed Forces of the United States*. (Washington, DC: U.S. GPO, 25 March 2013_ Incorporating Change 1, 12 July 2017).
21. Robert Kreitner e Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, 10th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013).
22. Will Staton, “A Millennial’s Perspective on the Legacy of Vietnam”, *Medium* (site), 20 Aug. 2015, acesso em 13 fev. 2018, <https://medium.com/@WStaton85/a-millennial-s-perspective-on-the-legacy-of-vietnam-21e247dde019>.