

Como Manter Amigos e Conquistar Aliados — O Desafio Indivisível das Relações Públicas Militares

General Huba Wass de Czege, Exército dos EUA, Reformado



Marie-Lan Nguyen, Wikimedia Commons

Hoplitas gregos, símbolos da democracia helênica. Fileira superior, verso da cratera de Eurytios, de Cerveteri. Em sua obra A História da Guerra do Peloponeso, Tucídides deixa claro que a Atenas democrática fez de tudo para promover a confiança da própria população e para conquistar e manter aliados.

SE O EXÉRCITO quiser encarar com seriedade as relações públicas, precisará de um setor de “Relações Públicas Militares” totalmente alinhado com seus propósitos, de uma doutrina que articule claramente a lógica causal da função, e de organizações que correspondam devidamente a esses requisitos. Em meu artigo intitulado “Re-Thinking IO: Complex Operations in the Information Age” (*Military Review*, Novembro/Dezembro de 2008), apresentei o seguinte argumento: “Manter a confiança do público do nosso país e dos países aliados e,

ao mesmo tempo, obter a confiança e o apoio do público em cada local é fundamental para o sucesso das sociedades modernas e livres em realizar qualquer tipo de operação militar em qualquer lugar atualmente.” A história nos ensina que conquistar e manter aliados é essencial para o sucesso estratégico a longo prazo. Por exemplo, ambos os lados da Guerra do Peloponeso, na Grécia, estavam cientes de duas verdades:

- Manter a confiança do próprio público e do público aliado garantirá a disponibilidade de recursos para qualquer missão.
- Conquistar o respeito e o apoio do público na área de operações é a chave para concluir a missão rapidamente e com sucesso.

A história recente dos EUA não comunicou essas lições muito bem. A Operação *Desert Storm* não foi suficiente para transmiti-las. De modo geral, essa operação surpreendente conduzida no deserto não envolveu populações muito pobres ou as complicações associadas aos distúrbios sociais e à falta de governança. Além disso, a operação foi suficientemente breve para manter o consenso no apoio tanto dentro do país como entre os aliados. Outros envolvimento nossos, a partir de El Salvador, poderiam nos ter ensinado essas verdades, mas elas se perderam porque decidimos não extrair as lições enquanto nosso foco permanecia nas grandes operações de combate. Os Estados Unidos não podem mais se dar ao luxo de ser obtusos no que se refere

O general Huba Wass de Czege, do Exército dos EUA, reformado, foi um dos principais idealizadores do conceito de Combate Ar-Terra do Exército e fundador e primeiro diretor da Escola de Estudos Militares Avançados, no Forte Leavenworth, KS. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e mestre pela Harvard University. Também cursou a Escola de Guerra do Exército e o Capstone Course da Universidade de Defesa

Nacional. Comandou uma companhia de infantaria aeroterrestre e uma equipe assessora de batalhão de comandos vietnamita em combate. Seus artigos mais recentes, que englobam desde a tática até a estratégia e a “transformação” militar, apareceram nas seguintes publicações: Armed Forces Journal, Army Magazine, Military Review, Artillery Journal, Strategic Studies Institute Papers e AUSA Land Power Papers.

às relações públicas: as populações envolvidas serão cada vez mais os árbitros do sucesso ou fracasso em todas as operações militares, seja qual for a escala ou duração e seja qual for

Os Estados Unidos não podem mais se dar ao luxo de ser obtusos no que se refere às relações públicas...

o inimigo. É preciso que a *manutenção* e o *desenvolvimento* de relações positivas com todos os públicos relevantes se tornem cada vez mais parte integrante das operações militares dos EUA.

Verdade, Percepção e Operações

Caso os públicos do nosso país e dos países aliados tenha a impressão de que nossas forças são ineficazes e ilegítimas — o que é justamente o que querem nossos adversários — eles retirarão o seu apoio. Se as populações locais acreditarem que nossas operações são ilegítimas e contra os seus interesses, elas se oporão a nós. E se o inimigo estiver vencendo, elas se oporão a nós ainda mais. Nesse tipo de situação, o sucesso ou fracasso da missão depende, em primeiro lugar, da eficácia do que o comando faz de fato. O sucesso passa então a depender da imagem que o comando projeta e das comunicações do porta-voz do comando em apoio a essa imagem. Um porta-voz militar tem uma capacidade apenas limitada para mitigar atos e imagens ineficientes ou contraproducentes. Na melhor das hipóteses, o porta-voz pode realmente tirar proveito de atos e imagens eficazes e assim multiplicar os seus efeitos, acelerando o sucesso da missão. Essa economia possui hoje uma importância imediata para uma força totalmente empenhada.

As condições atuais são radicalmente diferentes daquelas com as quais as forças americanas haviam se acostumado depois da Segunda Guerra Mundial. Hoje, as populações que decidem apoiar as nossas operações também incorrem em um custo elevado. Na realidade, as forças militares têm de *provar* que são dignas dos grandes riscos

que pedem que o público aceite. Devido a esses grandes riscos, as lições extraídas da publicidade comercial e do jornalismo já não se aplicam mais. Os soldados e os fuzileiros navais têm de lidar não só com a “imprensa credenciada”, mas também com a nova e onipresente voracidade da moderna disseminação informal das informações. Não se trata de vender sabão ao pessoal local; é preciso comunicar muito bem a sua credibilidade e profissionalismo e a necessidade da sua missão.

A transparência no ambiente operacional mundial e a velocidade e as várias maneiras que o público tem para se informar geram uma nova e assombrosa instantaneidade. A sensibilidade dos políticos às rápidas mudanças da opinião pública pode deixar as autoridades estratégicas mais impacientes em obter resultados. Surge então a tendência de essas autoridades reagirem de forma excessiva. A mesma transparência, velocidade do fluxo de informações e multiplicidade de meios, aliadas às muitas formas como os adversários com mais iniciativa conseguem passar informações enganosas e distorcer eventos, tornam o processo de obter a confiança e apoio das populações locais muito mais difícil do que antes.

Há não muito tempo, era possível pensar em manter a confiança do público e em conquistar a confiança e o apoio da população em conflito como dois problemas distintos. Hoje, nenhum comando pode separar mais lidar com a mídia de lidar, face a face, com o público relevante

Hoje, nenhum comando pode separar mais lidar com a mídia de lidar, face a face, com o público relevante à missão.

à missão. É impossível separar o que é dito às pessoas no próprio país e nos países aliados do que é ouvido pelas pessoas na área de operações de um determinado comando.

Esse desafio de comunicação com a mídia é diferente, mas concomitante ao desafio de obter o respeito, conformidade e apoio das pessoas na área de operações. Nossa abordagem do primeiro

desafio é excessivamente centralizada, lenta, inflexível e obsoleta. Ela poderia se beneficiar de uma abordagem do “comando da missão” ao controle. Por outro lado, obter o respeito, apoio e cooperação é um trabalho de base, de baixo para cima, não suscetível a economias de escala. A unidade absoluta de esforços se faz necessária para se obter sucesso nas relações públicas militares porque esses dois desafios relacionados, mas distintos, estão bastante interligados hoje em dia.

As Relações Públicas das Forças Militares

“Relações Públicas Militares” é o termo que melhor descreve a arte cada vez mais importante e indivisível de estabelecer e manter relações favoráveis com o público no próprio país, no exterior (países aliados) e na área de operações. Apesar de as duas partes das relações públicas militares *serem* indivisíveis, a lógica, objetivo e técnica de cada uma continuam a ser diferentes. Ambas as partes devem enfrentar pessoas que, como a ciência nos mostra, acham impossível manter uma neutralidade absoluta. Alternar-se entre atitudes positivas e negativas na medida em que as percepções mudam é apenas natural. O primeiro objetivo das relações públicas militares é manter a confiança das pessoas que pagam a conta e que são afetadas pelas operações, ou seja, pessoas cujo ânimo já é favorável. O segundo objetivo é provavelmente muito mais complexo e, para atingi-lo, as dificuldades correspondentes também são maiores. Esse objetivo poderá exigir, por exemplo, convencer um sistema de governo nativo ainda hostil a aceitar fatos novos e desagradáveis sem contrapor uma resistência ativa. Quando a missão é depor um governo e facilitar o estabelecimento de um novo governo mais de acordo com nossos ideais, faz-se necessária uma mudança radical e muito mais difícil das atitudes nativas. Em sua maioria, os habitantes têm de se tornar *verdadeiros aliados*.

Manter o apoio no próprio país. Nada é mais popular que o sucesso, e o sucesso inicial seguido de um progresso satisfatório e contínuo é a fórmula simples e eterna que satisfaz aos cidadãos democráticos da antiga Atenas e de qualquer outra sociedade livre da história. Os cidadãos das democracias do século XX, como

as dos Estados Unidos, Grã-Bretanha e França, podem debater longamente antes de decidir ir ou não à guerra, mas, uma vez que as autoridades eleitas tomem a decisão, são poucos os cidadãos que não se unem em torno desse esforço. O mundo interconectado e interdependente de hoje dificulta o uso da força por essas sociedades livres de diversas formas:

- Torna mais difícil efetuar a surpresa estratégica usando grandes forças convencionais.
- Obriga líderes políticos e escalões militares superiores a ficar mais conscientes sobre o uso da força de forma “desproporcional”.
- Amplia o impacto dos danos colaterais.
- Afeta a tomada de decisões dos níveis mais altos de comando, envolvendo-os nos detalhes táticos.
- Torna as operações “sigilosas” mais difíceis de ocultar.

Esses fatores se somam, acrescentando complexidade a todos os tipos de operação e não somente às operações de contrainsurgência. As técnicas de contrainsurgência mais severas da Guerra Fria e de outras épocas da história estão obsoletas — incluindo os deslocamentos forçados de populações, o recrutamento obrigatório da população local para as forças de segurança, os rígidos toques de recolher e até a pressão letal sobre os civis para se colocarem do lado do governo. A combinação da habilidosa propaganda internacional feita pelos insurgentes com a cobertura onipresente da mídia significa o fim dessas táticas que funcionaram nas selvas obscuras das Filipinas, Java Ocidental, Malásia, Vietnã e outros lugares. O uso dessas táticas hoje ocasionaria a perda de aliados e a condenação internacional, prejudicando o alcance de objetivos nacionais vitais em outras partes.

Entretanto, isolar a população dos insurgentes continua a ser um princípio consagrado das operações de contrainsurgência. Como já não é mais uma opção deslocar aldeias inteiras para locais que permitam melhor controle, a tarefa torna-se muito mais intensiva em relação à quantidade de tropas e de policiais. A nova doutrina de contrainsurgência, baseada em amplos estudos históricos, ensina que o controle e a proteção da população durante períodos conturbados, como durante uma insurgência ativa, exigem 20 soldados de segurança confiáveis para cada 1.000

habitantes.¹ Os soldados têm de ser capazes de reconhecer estranhos, viver entre a população local, estar presentes à noite e ser respeitados pelo menos tanto quanto os insurgentes. Os recursos necessários para tanto não parecem razoáveis para um público ocidental acostumado a níveis de policiamento de cerca de 3 homens por cada 1.000 pessoas, em um dia normal.

Esse é um lado da moeda. Utilizar os recursos tradicionais da mídia para manter o apoio público também vem se tornando cada vez mais complicado. As autoridades públicas, incluindo os líderes militares, têm de ter muito mais tempo e competência em suas relações com a imprensa. Tony Blair, ex-primeiro ministro britânico, declarou, em um discurso proferido em junho de 2007, que a mídia está se tornando mais fragmentada, diversificada e, acima de tudo, transformada pela tecnologia. A competição entre um número crescente de meios de comunicações transformou os repórteres em analistas, como forma de obter mais atenção e angariar a preferência do público. O resultado de um comentário analítico desinformado é mais problemático que um relato incorreto dos fatos. Os fatos podem ser esclarecidos por provas, mas uma análise equivocada é mais difícil de corrigir, exigindo o tempo e a energia de pessoas de autoridade reconhecida e não só de portavozes.² Há cerca de 150 milhões de blogs atualmente, com mais de 150.000 sendo criados diariamente.³ As formas de comunicação vêm se fundindo e intercambiando. A mídia impressa já não consegue acompanhar as transformações e, para sobreviver, têm de contar histórias em primeira mão e oferecer comentários para continuar a ser relevante. Blair observou que, para os políticos, “não ter, hoje em dia, uma operação de imprensa adequada é como pedir ao bateador [do jogo inglês de críquete] que enfrente um arremesso agressivo sem equipamento de proteção e capacete”.⁴



Capacete coríntio da tumba de Denda. De uma oficina grega localizada no sul da Itália, 500-490 a.C.

Ter uma operação apropriada de imprensa é também, agora mais do que nunca, essencial aos escalões inferiores de comando militar, sendo que a competência nesse campo é relativamente rara. Substitutos mal preparados podem causar mais danos do que benefícios. Os soldados e os fuzileiros navais no terreno devem entender a pressão sob a qual trabalham seus líderes políticos e militares, mas devem também manter-se isentos politicamente e serem irrepreensíveis no desempenho de suas funções. (O problema de contratar mercenários não ligados ao Departamento de Defesa, que possuem diferentes regras de engajamento, é uma complicação adicional.) Além disso, as competências ligadas à mídia continuarão a ser necessárias mesmo em escalões inferiores da cadeia de comando, e os métodos antiquados de controle de mensagens terão de dar lugar a novos métodos que possam acompanhar a demanda. Não poderemos prever o futuro, mas também não poderemos eliminá-lo. Portanto, saber reconhecer as tendências nessa dimensão da missão é de vital importância. As questões que o Sr. Blair levanta já representam um desafio, mas a transferência da função de informar os públicos de jornais tradicionais, rádio e televisão para a Internet acrescenta complicações adicionais ao problema. E essa tendência exige novas competências.

Quando as pessoas tinham somente algumas fontes de notícias, a mídia é que decidia o que merecia ser notícia. A Internet estimula as pessoas a buscarem seus próprios nichos de interesses. Assim, informar o público para que eleitores e representantes responsáveis possam tomar decisões informadas tornou-se mais difícil porque agora é preciso primeiro atrair o público à informação. Como farão as organizações militares para despertar o interesse na informação que elas acham que o público precisa saber? Já se reconhece a importância dos esforços de

“contato” ou “comunicação estratégica” por parte dos comandos, mas os meios e métodos terão de depender cada vez mais da Internet.

Essa mudança tem implicações importantes para a doutrina, organização, métodos e meios militares. Ela exige agora uma atenção redobrada e uma preparação cuidadosa. *Ser o primeiro a revelar a verdade é absolutamente essencial.* Os minutos e horas importam, seja a “verdade” em questão um sucesso notável da missão, seja uma iniciativa fracassada do inimigo, seja simplesmente uma má notícia. Da mesma forma que o “comando da missão” depende do discernimento dos comandantes para decidirem como implementar o objetivo das autoridades superiores, também se deve depender do discernimento dos comandantes para decidirem o que deve e pode ser dito em público dentro da área de responsabilidade da missão. Essa liberdade de ação acelera as decisões sobre a liberação de informações, mantém os porta-vozes em seus próprios “caminhos” e é *o único* mecanismo de controle que tem a chance de cumprir o cronograma para se obter sucesso. Isso implica tomar e manter uma iniciativa agressiva de comunicação com toda a mídia da área e com todas as redes de informações que servem *a todo e qualquer* público relevante à missão. Esse esforço consumirá mais tempo do comandante e significa que a área de relações públicas têm de apoiá-lo para fazer com que esse tempo gasto renda dividendos. Os comandantes precisarão ser instruídos nesse aspecto.

Ser o primeiro a revelar a verdade é absolutamente essencial.

Como conquistar a confiança e o apoio. Superar os preconceitos e parcialidades das pessoas estranhas é sempre difícil. Como mencionado, a legitimidade e a percepção do sucesso contínuo são essenciais para se angariar apoio. Não basta fazer publicidade para os aliados da missão, e economias de escala também não funcionam. Somente o fortalecimento das alianças com comunidades específicas de

pessoas e seus líderes poderá ter sucesso. A dinâmica social e o conhecimento cultural são de importância crítica.

Os insurgentes modernos têm uma grande vantagem em relação aos seus congêneres da época da Guerra Fria. Eles podem se conectar a uma rede de mídia mundial para amplificar instantaneamente suas mensagens. E-mail, telefone por satélite e mensagens de texto são todos independentes e mais facilmente explorados pelos insurgentes do que pelos governos do Afeganistão e do Iraque. Continua a aumentar de forma acelerada essa dinâmica das sempre crescentes fontes de informação e do cada vez menor controle do conteúdo por parte do governo. A aceleração da informação significa que temos de repensar nossas abordagens do desafio.

O reconhecimento do “terreno humano” e os esforços militares de relações públicas bem focados têm de anteceder o primeiro encontro físico com a população local. Esse reconhecimento é essencial para identificar e avaliar os aliados potenciais e condicionar as primeiras impressões. Com o desenrolar dos fatos, o objetivo das relações públicas militares entre a população local é o de oferecer uma narrativa coerente e digna de crédito do sucesso, do progresso e das consequências positivas, que vá além do alcance da própria presença física do comando. Dada a natureza das operações militares, essa ampliação do alcance representa um trabalho difícil, mas é cada vez mais essencial para o sucesso. Essa forma de pensar precisa superar as atitudes militares do século XX que ainda sobrevivem.

Embora os insurgentes e contrainsurgentes bem-sucedidos do século XX alcançassem efeitos sociopolíticos, as operações podiam ter êxito sem os “corações e mentes” das pessoas do país inimigo supostamente sendo libertadas. Depois de as pessoas serem mobilizadas para a guerra contra um país inimigo, havia pouca diferenciação entre o regime inimigo e seus cidadãos. Para a maioria dos cidadãos, o inimigo era uma abstração distante e desumanizada (ex.: os japoneses). O conceito popular era de que os cidadãos eram considerados coniventes com quaisquer que fossem os males cometidos por seus governos. Esse foi particularmente o caso das duas guerras mundiais. A Convenção

de Genebra e a Lei de Guerra Terrestre eram as únicas restrições sobre o tratamento de não combatentes pelos militares. Alguns exércitos nacionais eram mais escrupulosos que outros,

...a disputa pelos cidadãos tornou-se essencial, complexa e multifacetada.

mas milhões de não combatentes foram mortos, feridos ou incapacitados como consequência normal da máquina de guerra da era industrial, especialmente na Europa e na Ásia. As regras do engajamento eram raramente mais estritas do que essas convenções exigiam.

Por várias razões significativas, o inimigo é agora uma abstração muito menos distante. É mais comum diferenciar agora entre o regime inimigo e seus cidadãos, e a disputa pelos cidadãos tornou-se essencial, complexa e multifacetada. Essas tendências continuarão. As pessoas de terras distantes não são mais uma abstração desumanizada. O mundo reconhece o sofrimento pelo que ele é. A Internet permite que pessoas de interesses semelhantes formem comunidades virtuais, onde quer que se encontrem e seja qual for a relação entre elas. Todos os lados têm acesso rápido à capacidade de atrair a atenção de bilhões de pessoas, e os mais inteligentes politicamente podem disseminar suas mensagens rápida e favoravelmente. A transparência global resultante e as novas capacidades técnicas que a facilitam interligaram radicalmente as vidas das pessoas.

As implicações políticas plenas desse novo ambiente mundial estão longe de serem claras, mas pode-se perceber pelo menos o seguinte: as comunidades de interesse cruzam as fronteiras nacionais com muito mais frequência a cada dia que passa. Durante a

guerra entre os países da Otan e o regime sérvio de Milosevic, provocada pelo genocídio ocorrido em Kosovo, muitos dos sérvios mais educados estavam mais interessados no desenvolvimento econômico e em uma possível integração política e econômica com os inimigos do regime do que em apoiar seu líder nacional. A destruição de suas propriedades — infraestrutura econômica de que dependiam para sua sobrevivência — conduzida de forma precisa pelos aviões da Otan e as ameaças à sua segurança fizeram com que muitos deles se unissem em torno do seu inimigo interno natural, o tirano nacionalista. As tendências históricas, políticas e econômicas atuais favorecem as democracias desenvolvidas nessas transações políticas transnacionais.

No mínimo, não se devem antagonizar os aliados potenciais sem necessidade, e os planejadores militares reconhecem cada vez mais esse aspecto fundamental. As regras de engajamento tornaram-se mais específicas, limitadoras e estrategicamente importantes. Aumenta, em toda parte, a densidade populacional, especialmente nos Estados subdesenvolvidos e em desagregação. As operações militares não podem evitar áreas povoadas até que as operações de estabilização se iniciem. O conhecimento da dinâmica social e do mosaico cultural são, portanto, cada vez mais essenciais. O que as pessoas pensam, as decisões que tomam e as ações e movimentos em massa resultantes



AP Photo, Srdjan Ilic

O sérvio Lazar Antic enxuga as lágrimas em frente aos escombros de sua casa, atingida por um ataque aéreo da Otan, na cidade de Aleksinac, cerca de 200 km ao sul de Belgrado, Iugoslávia, Abril de 1999.

importarão cada vez mais. O sucesso na guerra dependerá da capacidade de influenciar as decisões de vários públicos em apoiar ou opor-se a um ou outro lado. De modo semelhante, o sucesso das operações de estabilização dependerá grandemente da capacidade de convencer grupos variados a confiarem sua segurança e futuro a governos legítimos (que apoiamos), em vez de a famílias extensas, clãs ou tribos que fazem acordos em separado com movimentos políticos violentos ou com o crime organizado.

No futuro, será cada vez mais importante restringir a comunicação *pública* originada pelos agentes das Operações Psicológicas (Op Psico) de todos os níveis para evitar prejudicar os esforços das relações públicas militares. O problema para os comandantes que estão em campo hoje é que, sem as capacidades de Op Psico agora disponíveis, eles ficariam deficientes em seus esforços de relações públicas. As leis dos EUA permitem o uso de organizações de Op Psico para conduzir relações públicas militares (desde que isso ocorra no exterior) mesmo quando seu fim é influenciar os públicos aliados em seus próprios países. Entretanto, dirigir as Op Psico contra públicos que se quer atrair é uma questão problemática. A doutrina das operações de informações não tinha originalmente o objetivo de entrar na questão de ganhar a confiança e o apoio das pessoas no exterior. Sua intenção era desmoralizar o público de um país inimigo, induzir o cansaço de guerra e convencê-lo a exigir a paz de seus governos. Esse era um aspecto importante da prática da guerra no século XX e, portanto, orientar as operações psicológicas contra públicos hostis no exterior fazia todo o sentido. Em termos leigos, isso é propaganda e não a lógica que se aplicava às campanhas de mudança de regime no Panamá, Afeganistão e Iraque ou a outras campanhas na Bósnia-Herzegovina, Ruanda, Haiti, Kosovo e outros.

Os líderes militares que são realistas entendem por que usar sua capacidade nesse papel é uma atitude míope, mesmo que as operações psicológicas se baseiem na verdade. Em termos realistas, as Operações Psicológicas *deveriam ser dirigidas somente às partes que o comandante vê como adversários e não aliados em potencial*. Por isso, as Op Psico exigem controles ainda mais rígidos do que permite o Direito Público,

mas eles devem ser controles que o comandante exerce com base no seu próprio discernimento (isto é, comando da missão).

Apelos grosseiros e generalizados como os do passado têm uma maior tendência a produzir um resultado contrário ao desejado porque hoje as pessoas são muito mais bem informadas e politicamente astutas. A mensagem precisa ser muito mais sutil e o mensageiro, mais inteligente. As ações continuarão a falar mais do que as palavras, em uma voz amplificada pelo onipresente megafone da mídia. “Movimentos cinéticos” atrapalhados abafarão as nossas mensagens. Mesmo as medidas de segurança necessárias que infligem uma dor de curto prazo para obter ganhos duradouros poderão ser de difícil implementação por enviar a mensagem errônea.

Como Entender a Psicologia do Ponto da Virada

Dois livros de Malcolm Gladwell, *A Decisão num Piscar de Olhos* e *O Ponto da Virada*, tornam a psicologia moderna acessível aos oficiais militares inclinados a pensar em termos da causalidade mecânica. Esses dois livros comentam as últimas ideias sobre a dinâmica social, e como e por que as mensagens levam as pessoas a agir em alguns casos, mas não em outros. A lógica esclarecida nesses livros mostra como as campanhas e abordagens centralizadas e homogêneas dirigidas aos “corações e mentes” da população simplesmente erram o alvo.

No livro *O Ponto da Virada*, Malcolm Gladwell nos mostra por que as epidemias são metáforas úteis para moldar o nosso pensamento sobre como ganhar a confiança e o apoio de estranhos. Sua lógica pode capacitar todo profissional militar pensante que tenha uma mensagem para disseminar (ex.: “apoie minha missão”) ou uma campanha para promover (“apoie um novo governo democraticamente eleito”). Na verdade, as ideias de Gladwell deveriam moldar a forma como examinamos toda operação militar conduzida no século XXI.

Para resumir o que diz Gladwell, uma ideia passa por um certo ponto de atualidade ou aceitação e depois “vira”. O que era antes um progresso gradual ou estagnado muda de repente



AP Photo, Boris Yurchenko

Uma multidão se acumula em torno de um veículo de transporte de pessoal enquanto alguns procuram entrar no veículo de qualquer forma e impedir seu avanço, próximo à Praça Vermelha no centro de Moscou, em 19 de agosto de 1991, em uma tentativa de golpe de Estado por comunistas da linha dura.

Especialistas, Conectores e Vendedores

Gladwell também argumenta de forma convincente que um movimento social, como conquistar o apoio para nossa missão dentro de uma comunidade, espalha-se principalmente pelo boca a boca e, paradoxalmente, que as epidemias do boca a boca estão se tornando mais (e não menos) importantes. A enxurrada de informações que as pessoas recebem sobrecarrega sua capacidade de julgar. Como resultado, elas passam a depender cada vez mais de contatos sociais muito primitivos, das formas tradicionais de comunicação e das pessoas em suas vidas que elas respeitam e admiram e em quem confiam. Entre essas pessoas, há três tipos que têm um papel essencial e muito especializado:

para uma taxa acelerada e geométrica. Qualquer um que tenha feito parte de uma unidade de combate que entrou em pânico, ou observou isso acontecer com a força inimiga, pôde testemunhar uma epidemia virtual de medo se apoderar dos que anteriormente eram valentes e corajosos. Isso pode acontecer a países inteiros e de forma rápida e inesperada. Por exemplo, os historiadores destacaram o colapso radical da França em maio de 1940. Um exemplo que todos nós presenciamos foi a queda inexplicavelmente rápida da antiga União Soviética. Gladwell conclui que as “ideias, produtos, mensagens e comportamentos se espalham como vírus”.⁵ Uma doença pandêmica ocorre em função de três aspectos: as pessoas que transmitem os agentes infecciosos, o próprio agente e o ambiente em que o agente opera. Quando um sistema é lançado fora de equilíbrio, ele tomba ou vira. Acontece alguma mudança, potencialmente muito pequena, em uma ou mais áreas, e ela tem consequências drásticas. Há motivo para se concluir que a conquista de apoio às nossas missões seguiria o mesmo padrão.

os líderes de opinião ou “especialistas”, os que estão sempre bem conectados ou “conectores” e as pessoas que se animam com uma ideia e conseguem vendê-la aos outros, os “vendedores”.

A pesquisa e a experiência demonstram que as pessoas adotam novas ideias a taxas bastante diferentes na curva em forma de sino. Alguns poucos inovadores e visionários são seguidos por um grupo ligeiramente maior de líderes de opinião, que adotam as novas ideias relativamente rápido, e um grupo mais volumoso composto da maioria inicial e da maioria final. Na outra ponta da curva estão os retardatários. É essencial entender as diferentes motivações de cada grupo e o fato de que eles não se comunicam muito bem uns com os outros. Os visionários querem mudanças revolucionárias e estão dispostos a correr grandes riscos para alcançá-las. A maioria inicial é pragmática; as mudanças têm de se encaixar no mundo de arranjos complexos que elas habitam e elas têm de perceber uma melhoria pragmática. A maioria final é de conformistas conservadores que não querem ser deixados para trás. Os retardatários são os ultraconservadores.

O problema é o abismo comum entre os visionários — que “entendem a ideia” rápida e facilmente, sem necessidade de muita explicação, e a maioria que tem dificuldades até para fazer sentido da nova ideia. Juntos, os especialistas, os conectores e os vendedores formam uma ponte entre os visionários e os pragmáticos. A chave está em encontrá-los e conseguir a sua ajuda.

O aspecto mais importante para os soldados e fuzileiros navais engajados em nossa atual luta para obter apoio e lealdade é que todos os concorrentes estarão competindo pelos mesmos e poucos especialistas, conectores e vendedores em toda aldeia rural e comunidade urbana. A importância de conhecer as pessoas entre as quais essas lutas são travadas acaba se resumindo à busca e à conversão desses poucos elementos.

Mensagens Memoráveis

A mensagem dos poucos também tem de ser uma mensagem permanente. Não só as epidemias começam a virar devido aos esforços extraordinários de alguns portadores seletos, mas também porque algo acontece para transformar o próprio vírus, tornando-o durável. Uma ideia se torna mais atraente ao público-alvo e, portanto, mais duradoura. As pesquisas indicam que há formas específicas de tornar uma mensagem memorável e, portanto, durável, como mudanças relativamente simples na forma de apresentação e na forma como a informação é estruturada.

Gladwell argumenta que, para que tenham o máximo de impacto sobre todos os públicos a que se dirigem, as mensagens exigem um esforço incomum para garantir que pessoas práticas e ocupadas se lembrem delas e as considerem atraentes o suficiente para assumir certos riscos para agir em resposta a elas. Não podemos presumir que esse nível de persuasão seja fácil ou evidente, porque o poder de contágio de uma mensagem é geralmente uma propriedade inesperada. Na publicidade convencional, acredita-se que o que é preciso fazer é falar alto e com frequência suficiente para tornar uma mensagem memorável (sendo preciso escutá-la pelo menos seis vezes, segundo uma conhecida regra da área de propaganda). Mas esses artifícios da publicidade são geralmente pouco práticos em uma zona de combate e, pior ainda, essas táticas podem também irritar as pessoas e serem

ridicularizadas. Algumas dessas pessoas que buscam atenção terão intenções hostis e esse é o primeiro obstáculo a superar antes que qualquer comunidade se disponha a ouvir. Para alcançar os “corações e mentes”, a mensagem deve ter cinco qualidades essenciais:

- Tem de ser *digna de crédito*. Os americanos e os pachtos ou moradores da Cidade de Sadr não considerarão as mesmas verdades igualmente dignas de crédito. Uma mensagem incrível pode ser verdadeira, porém não será considerada seriamente. E por mais que queiramos “transformar” a água em vinho, essas tentativas acabam geralmente saindo pela culatra.

- Tem de ser *verificável* localmente pelo *público-alvo*. É essencial pensar como o pessoal local pode verificá-la.

- Deve ser entendida *da forma pretendida*. O teste local quanto a essa qualidade é vital.

- Tem de se aplicar às pessoas de forma *pessoal e concreta*, e não abstrata. Por exemplo, como o apoio *ao* processo eleitoral, *do presente* momento, afetará suas vidas?

- Deve comunicar sem nenhuma ambiguidade como *elas* podem começar a atuar em suas comunidades em resposta à mensagem. É essencial, nesse caso, ter instruções adaptadas a cada local e transmitidas corretamente.

A comunicação transcultural e a capacidade de comunicar com várias comunidades culturais diferentes ao mesmo tempo exigem paciência, persistência e um processo de tentativa e erro. Todo detalhe, por menor e mais trivial que pareça, tornará uma mensagem eficaz ou contraproducente. Como uma epidemia, uma mensagem é vulnerável às condições e circunstâncias da época e local em que ocorre. As pessoas são extremamente sensíveis ao contexto; respondem aos sinais presentes em seu ambiente físico e aprendem com seu ambiente social.

As características de nosso ambiente nos dão um ímpeto muito forte de agir de determinada forma. Uma pessoa perturbada pode ser levada ao crime por algo tão simples e trivial como sinais corriqueiros de desordem, como o lixo nas ruas, pichações e o aumento da frequência dos pequenos delitos. Tudo isso passa a ideia de que “ninguém se importa, ninguém é responsável”.

Geralmente, temos o poder de mudar os sinais que convidam ao crime ou ao comportamento

desajustado. O que interessa é começar por algum lugar e demonstrar um progresso contínuo e inexorável. Uma mensagem clara e inequívoca de um progresso constante, que não dá mostras de retroceder, já foi usado no Iraque e em outros países por vários comandantes. Entretanto, para que essas abordagens realmente funcionem, os comandantes exigem recursos suficientes, um forte apoio dos escalões superiores e um esforço contínuo ao longo do tempo. Primeiro, têm de atender às expectativas básicas que as pessoas possuem de um governo, ou seja, que lhes dê segurança e proteja sua propriedade, além de facilitar seu sustento (não só ocasionalmente, mas, na medida do possível, *sempre*). Quando as pessoas temem as consequências de atuar em função de uma mensagem, não interessa se ela é memorável. Não haverá o ponto da virada.

A Regra dos 150

As pessoas com uma ideia para vender compreenderam há muito o valor de criar uma comunidade com os novos “convertidos”, na qual essas novas crenças possam ser praticadas, expressas e alimentadas. Essa é uma forma eficaz de operar uma mudança fundamental nas crenças e comportamentos das pessoas. Uma estratégia bem-sucedida para propagar rapidamente uma mensagem contagiosa é reunir os seguidores mais entusiasmados de uma área particular em sociedades unidas. Dessa forma, um grande conector/especialista/vendedor consegue unir os vários grupos ao realizar visitas ocasionais e, quando separados, a dinâmica diária de grupo reforça os princípios básicos do movimento.

A “regra dos 150” se refere ao número máximo

Antes de agir, temos de saber como nossas ações podem ser interpretadas...

de pessoas que podem fazer parte desse grupo unido. Os estudiosos do assunto acreditam que 150 é o número máximo de indivíduos com quem um ser humano qualquer pode ter uma relação social genuína. Os estudos antropológicos confirmam esse número repetidas vezes. Em um

desses estudos, 148,4 era o número de pessoas em aldeias de 21 sociedades diferentes de caçadores-coletores em vários continentes. O tamanho das companhias de soldados se manteve no tempo e no espaço, nunca excedendo os 150. Quando se ultrapassa esse número, as pessoas se tornam estranhas umas às outras e a coesão social se deteriora. Os grupos menores são mais unidos e compartilham de maior confiança entre si.

A “regra dos 150” tem várias implicações importantes para o processo de angariar a confiança e o apoio de qualquer comunidade. Abaixo desse número, as pessoas são mais facilmente afetadas pelos valores e atitudes do grupo. Esses grupos são poderosas incubadoras de ideias porque as pessoas podem chegar a um acordo mais facilmente e atuar com uma só voz. Também podem se aglutinar e se contrapor com sucesso às influências antagônicas. A unidade resulta do compartilhamento de uma relação comum.

Os grupos que seguem a “regra dos 150” também têm outra propriedade poderosa que se chama “memória transacional”. Os grupos possuem mais do que a soma das ideias e impressões armazenadas nos cérebros individuais: esses grupos também guardam o conhecimento sobre quem no grupo sabe o que sobre algo. As pessoas criam uma memória conjunta implícita. Como a energia mental é limitada, as pessoas desses grupos podem se concentrar no que cada uma delas conhece melhor. Conhecer realmente uma pessoa significa conhecer suas habilidades, capacidades e interesses e o que essa pessoa faz realmente bem. Esse conhecimento dá aos especialistas do grupo muito mais poder para influenciar os outros e espelha, no âmbito organizacional, o tipo de intimidade que existe no ambiente familiar.

Como Manter Contagiosas as Boas Ideias

Como observa Gladwell: “Um paradoxo das epidemias sociais é que, para criar um movimento contagioso, frequentemente é preciso primeiro criar muitos pequenos movimentos, todos direcionados basicamente no mesmo sentido ou focalizados em um determinado aspecto.” A implicação para as operações é de que os soldados e fuzileiros navais podem empregar eles próprios

esse tipo de sabedoria. Uma campanha nacional de “corações e mentes” é vencida por um clã, aldeia e comunidade de pessoas unidas de cada vez. Não há nada que substitua conquistar a confiança e o respeito de cada um desses, um a um. Nessa campanha para ganhar confiança, uma falsidade que seja percebida poderá deixar tudo a perder e palavras astutas não serão suficientes para compensar ações obtusas. Antes de agir, temos de saber como nossas ações podem ser interpretadas e planejar para acompanhar nossas ações com mensagens e engajamentos pessoais com os líderes comunitários para amplificar o nosso objetivo. Ao fazer isso, evitaremos o desdobramento das informações do nosso inimigo ou sua manipulação negativa.

Contudo, não estamos ainda bem organizados e instruídos para esse trabalho, que é levado a cabo da forma mais útil no escalão brigada e inferiores, em que comandantes criativos se reorganizaram para realizar o trabalho com o pessoal disponível, mas ainda insuficientemente preparado. O progresso depende de um retorno preciso sobre as percepções locais e de um conhecimento específico sobre relações, intenções e interesses que nossos serviços de Inteligência não estão aptos a fornecer. Os mecanismos de aprendizado dessa dimensão estão atrofiados e necessitam se desenvolver.

Rumo a um Novo Paradigma

As operações psicológicas devem ser realizadas separadamente e por pessoas diferentes daquelas que levam a cabo as relações públicas militares.⁶ O sucesso ou fracasso dos comandos em suas missões depende principalmente de fazer bem as coisas certas, conforme mencionado. Suas ações podem projetar a imagem de que fazem bem as coisas certas, e as palavras do porta-voz do comando podem apenas acrescentar algo a essa mensagem ou desviar dela. A capacidade de um porta-voz militar de mitigar atos e imagens ineficazes e contraproducentes é limitada, mas as relações públicas, quando eficazes, podem reforçar os atos e imagens e assim ampliar os efeitos. Essa sinergia acelera o sucesso da missão.

Se as pessoas do país de origem e dos países aliados tiverem a impressão de que suas forças são ineficazes e ilegítimas, elas retirarão seu apoio. Se as pessoas na área de operações acreditarem

que nosso inimigo está vencendo, elas se unirão a ele só para sobreviver. Quando elas também acreditam que nossas operações são ilegítimas (e contra seus interesses), elas nos farão oposição. Esses desafios relacionados são tão essenciais ao sucesso de qualquer missão quanto qualquer função de combate.⁷ Conforme as operações se desdobrem, a tarefa das relações públicas militares é a de apresentar uma narrativa coerente e digna de crédito sobre o sucesso, progresso e consequências positivas, que ultrapasse o alcance da própria presença física do comando.

As relações públicas militares constituem uma *nova função* que tem novas demandas. Seus profissionais necessitam de um grau considerável de conhecimento especializado que seja relevante para abordar todos os desafios desse campo de competência necessariamente unificado. A educação militar precisa se adaptar às novas demandas e expandir as capacidades militares dentro de um novo paradigma mais amplo e mais realista de relações públicas. Ironicamente, sem as capacidades de Op Psico hoje disponíveis, os comandantes ficariam de mãos atadas. Uma possibilidade seria “redesignar” os destacamentos de Op Psico, transformando-os em destacamentos de relações públicas militares. Uma outra seria expandir e reorientar os destacamentos do setor de assuntos públicos para preencher essa lacuna. Se o Exército quiser levar a sério essa função, deve ter um setor de serviço funcionalmente alinhado e com profundo conhecimento especializado.

A credibilidade do comando depende das relações públicas militares. Manter a coerência do que é dito e do que é feito torna-se de importância capital porque os responsáveis pelas comunicações do comando competem em um mundo de credibilidade moral. Quando o comando transmite mensagens discordantes por suas ações e mensageiros ou quando suas palavras e ações não se confirmam mutuamente, sua credibilidade fica abalada. Somente quando as ações e comunicações ecoam em harmonia é que as palavras e imagens adquirem um efeito multiplicador. Dizer a verdade é a melhor política *sempre*. A única forma de proteger a frágil credibilidade de qualquer comando em solo estrangeiro é ser o primeiro a transmitir a verdade. A necessidade de presteza tornou obsoletos os mecanismos tradicionais de controle vertical

de mensagens, que devem ser substituídos. A confiança agiliza as decisões relativas à liberação de informações, mantém os porta-vozes circunscritos e é o único mecanismo de controle que pode dispor da agilidade necessária para o sucesso.

Tentar enganar um público e não outros é não só pouco prático e difícil de administrar, mas também corre o risco de gerar o efeito oposto. Nenhuma comunicação aberta deve prejudicar o importante esforço de manter amigos e conquistar aliados. A mensagem principal do comando é a missão e como ela se relaciona às pessoas. Devemos sempre agir com intenções claramente comunicadas. Nossa forma de agir para atingir os nossos fins é a evidência mais forte das nossas intenções, tornando-se, então, a fonte principal das interpretações de nossa missão, ou seja, a mensagem. Isso inclui agir de forma enérgica se essa for a atitude mais bem entendida. Ações bem pensadas continuam a ser a forma mais convincente de influenciar o comportamento humano. Palavras e imagens bem escolhidas e direcionadas, que reforcem essas fundações, podem aperfeiçoar a esfera de influência. A unidade absoluta de esforços é necessária para se ter sucesso.

As relações públicas militares constituem mais um *diálogo* do que uma *transmissão*. A arte de estabelecer e manter relações favoráveis com as pessoas na área de operações depende de um retorno preciso sobre as percepções locais e conhecimento específico sobre relações, intenções e interesses. Essa arte exige entender a dinâmica social local e ter o conhecimento cultural para forjar alianças interpessoais com comunidades específicas e seus líderes. Precisamos de uma nova doutrina que se aplique de forma específica e útil à lógica desse desafio particular. Também necessitamos de instrução e treinamento que munam os comandantes, Estados-Maiores e soldados com conhecimentos pertinentes e úteis. É preciso que surjam novas organizações, que contem com os tipos corretos de especialistas bem informados e em número adequado. As relações públicas militares dependem de uma lógica distinta e compreensível e de competências identificáveis. Exigem uma maior integração com outras funções e maior atenção, educação e recursos do comando.

A doutrina não é lugar para transigir; ela deve refletir a clareza de pensamento. Embora a última revisão do Manual de Campanha *FM 3.0* tenha introduzido melhorias relevantes, a doutrina exige mais revisões para resolver os problemas restantes. Por exemplo, alguns pensam que a nova “tarefa de informação” chamada de “engajamento de informações” é o mesmo que as relações públicas militares, mas não pode sê-lo, já que é definida pela coletânea de velhas categorias e meios componentes que a constituem, incluindo as Op Psico. *Tarefas e função devem ser definidas em termos de fins e não de meios.*

Se o “engajamento de informações” fosse redefinido dessa forma, ficaria claro que as operações psicológicas não se encaixam nele. “Engajamento” é um termo associado com uma categoria de guerra menor que uma “batalha”, um tiroteio. A noção de engajar com informações também é enganosa e extremamente simplória. Sugere que simplesmente engajar-se com informações pode mudar o comportamento humano. O engajamento de informações é um termo ultrapassado e estéril que seria melhor abandonar. Seja o que for que chamemos de função de relações públicas, deveríamos defini-la com base em seu objetivo: manter a confiança das populações no país de origem e nos países aliados e, ao mesmo tempo, ganhar simultaneamente a confiança e o apoio das populações locais. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Ver o novo Manual de Campanha *FM 3-24, Counterinsurgency* (Counterinsurgência).
2. BLAIR, Tony. “Like a Feral Beast”. Disponível em: <www.opinionjournal.com/extra/?id=110010235>. Discurso feito em 12 de junho de 2007, na sede da Reuters, em Londres.
3. Ibid. Isso se baseia em uma projeção feita a partir de dados de aproximadamente um ano antes, extraídos do supracitado discurso do Sr. Blair.
4. Ibid.
5. Em 12 de setembro de 1967, observei o 39º Batalhão de Comandos (Rangers) do Vietnã, unidade em que servi durante oito meses de combate persistente, entrar em pânico de repente ao ser atacado de surpresa pela retaguarda, logo quando iniciava uma marcha através do campo. Ela recuperou-se de forma igualmente rápida quando o comandante do batalhão e alguns oficiais sacaram suas pistolas e ameaçaram atirar em qualquer ranger que não se agachasse imediatamente e tomasse posição defensiva em uma linha à nossa esquerda e direita.
6. Meu artigo, “*Unificação do Impacto Físico e Psicológico Durante as Operações*” (*Military Review*, edição em português, Julho-Agosto de 2009) tratou do emprego útil de especialistas em operações psicológicas. Usá-los para os fins tratados aqui poderá ser hoje uma necessidade, mas não há dúvida de que usar propagandistas suspeitos para ganhar aliados para a missão não é funcional.
7. Em outras palavras, enquanto a função de manobra é a de enfrentar o inimigo, manter a confiança das populações próprias e aliadas e, ao mesmo tempo, ganhar a confiança e o apoio dos públicos e atores locais, deve ser uma função igualmente essencial às operações de todo o espectro.